

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

INOVACE V ŘÍZENÍ
NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Rok: 2013

Bc. Michaela Gaydošová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Bc. Michaela Gaydošová

Inovace v řízení neformálního vzdělávání

Innovations in the management of non-formal education

Inovace v zájmovém vzdělávání

Innovations in leisure education

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

Rok 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 30.09. 2013

.....

podpis

Poděkování

Děkuji panu RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a doporučení při zpracování této práce. Rovněž děkuji všem respondentům a kolegům za cenné náměty a příklady dobré praxe.

Bc. Michaela Gaydošová

ABSTRAKT

Tato závěrečná diplomová práce se zabývá inovacemi v řízení neformálního vzdělávání.

Hlavním cílem práce je zjistit, do jaké míry si vedoucí zaměstnanci organizací zájmového vzdělávání uvědomují potřebu inovací v jednotlivých oblastech řízení organizace, porovnat rozsah a obsah konkrétních inovací ve vybraných organizacích a prozkoumat, v jakých oblastech a na základě jakých podnětů v těchto organizacích inovace vznikají. Získané informace jsou využitelné pro efektivní přípravu dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků organizací a popsané příklady dobré praxe jako inspirace ke zlepšování činnosti organizací zájmového a neformálního vzdělávání.

V teoretické části práce je neformální a zájmové vzdělávání začleněno do celkového systému vzdělávání České republiky a jeho vývoj ilustrován na zákonech a vyhláškách od roku 1948 do současnosti. Výzkum formou strukturovaného rozhovoru odhaluje pohled respondentů na inovace v zájmovém vzdělávání a ukazuje zkušenosti respondentů se zaváděním inovací v jejich vlastních organizacích. Ze závěrů výzkumu jasně vyplývá nutnost inovací v neformálním a zájmovém vzdělávání pro konkurenceschopnost jednotlivých organizací.

KLÍČOVÁ SLOVA:

celoživotní vzdělávání, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, zájmové vzdělávání, inovace, školní družina, školní klub, středisko volného času, příklad dobré praxe, vychovatel, pedagog volného času

ABSTRACT

This final thesis deals with innovations in the management of informal education.

The main goal of this work is to determine the extent to which the executives of leisure education organizations recognize the need for innovations in different areas of the organization, to compare the extent and content of specific innovations in selected organizations and explore in which areas and based on which stimuli the innovations in these organizations arise. The obtained information is useful for efficient preparation of further training of organization executives and described examples of good practice as an inspiration to improve the performance of leisure and informal education organizations.

The theoretical part incorporates leisure and informal education into the overall education system of the Czech Republic and its development is illustrated on the laws and decrees from 1948 to present. Research in the form of structured interview reveals the respondents view on innovations in leisure education and shows the respondents experience with the introduction of innovations in their own organizations. The conclusions of this research clearly show the need for innovation in informal and leisure education for the competitiveness of individual organizations.

KEYWORDS :

lifelong learning, formal education, informal education, leisure education, innovation, after school club, school club, leisure centre, example of good practice, tutor, leisure teacher

Obsah

Prohlášení	i
Poděkování	ii
ABSTRAKT	iii
ABSTRACT	iv
ÚVOD	1
1 Teoretická východiska neformálního a zájmového vzdělávání	2
1.1 Celoživotní učení	2
1.1.1 Složky celoživotního vzdělávání (učení)	4
1.2 Neformální vzdělávání	5
1.2.1 Charakteristické rysy neformálního vzdělávání:	6
1.2.2 Teoretická východiska neformálního vzdělávání	7
1.3 Neformální a zájmové vzdělávání v České republice	8
1.3.1 Historie neformálního vzdělávání v ČR	8
1.3.2 Oblasti neformálního a zájmového vzdělávání	10
1.3.3 Školská zařízení pro zájmové vzdělávání	12
1.3.4 Školská zařízení zájmového vzdělávání ve školských zákonech a vyhláškách od roku 1948 do roku 1989	12
1.3.5 Zájmové vzdělávání ve školských zákonech a vyhláškách po roce 1989	19
1.3.6 Zásadní změny pro zájmové vzdělávání v nejnovější legislativní úpravě	28
1.3.7 Další podmínky působící na zájmové vzdělávání po roce 1989	29
1.3.8 Současná situace v zájmovém vzdělávání - předcházející výzkumy	30

1.4	Inovace v neformálním a zájmovém vzdělávání	33
1.4.1	Inspirace ze ziskového sektoru pro neformální a zájmové vzdělávání.	35
2	Výzkum	43
2.1	Definice inovace pro potřeby výzkumu.....	43
2.2	Výzkumný problém	43
2.3	Cíle výzkumu.....	43
2.4	Zdroj informací pro výzkum: respondenti.....	44
2.5	Forma výzkumu: Strukturovaný rozhovor	44
2.6	Zpracování výzkumu	45
2.6.1	Postavení respondentů v organizaci	46
2.6.2	Délka praxe respondentů ve vedoucí pozici.....	47
2.6.3	Představa respondentů o potřebě inovací v organizaci	48
2.6.4	Důležitost inovací z pohledu organizace respondentů i vlastní praxe.....	49
2.6.5	Podmínky k inovacím v organizacích respondentů.....	50
2.6.6	V jaké oblasti, za poslední 3 roky, proběhly inovace ve vaší organizaci.....	51
2.6.7	Příklady dobré praxe organizací zájmového vzdělávání.....	52
2.6.8	Analytické zpracování výsledků kódování textu.....	64
2.7	Závěry výzkumu	67
	Závěr.....	71
	Seznam použitých zkratk.....	75
	Seznam použité literatury.....	76
	Přílohy	79

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá historickým kontextem zájmového vzdělávání v souvislosti s vývojem celoživotního učení a jeho složek - formálního i neformálního vzdělávání. Soustředí se na historické možnosti inovací jako hlavního zdroje změn a vývoj pohledu na inovace i možnost jejich realizace v zájmovém vzdělávání před rokem 1989 a po roce 1989.

Cílem této práce je, na základě informací z dostupné literatury a strukturovaných rozhovorů:

Zjistit, do jaké míry si vedoucí zaměstnanci organizací zájmového vzdělávání uvědomují potřebu inovací v jednotlivých oblastech řízení organizace.

Porovnat rozsah a obsah konkrétních inovací ve vybraných střediscích volného času a školních družinách a školních klubech.

Prozkoumat, v jakých oblastech a na základě jakých podnětů vznikají inovace v organizacích zájmového vzdělávání.

Jako zdroj informací o aktuální situaci ve vybraných organizacích zájmového vzdělávání jsou použity výsledky strukturovaných rozhovorů s řediteli, případně dalšími vedoucími pracovníky základních škol a školských zařízení. Nejvýznamnější výzkumná otázka je popis nejúspěšnější inovace posledních tří let a její přínos na konkrétní škole či školském zařízení (příklad dobré praxe). Odpověď každého respondenta je dále zkoumána v kontextu odpovědí ostatních respondentů.

Tato diplomová práce hledá možnosti a zkušenosti organizací zájmového vzdělávání se zapojením zaměstnanců a v rozumné míře i účastníků zájmového vzdělávání do iniciování jednotlivých inovací. Ve 21. století je nutné stále častěji reagovat na potřeby měnící se společnosti. Jen organizace, která vnímá změny okolo sebe a dokáže rozeznat potřeby svých "zákazníků", může být úspěšná a její služby žádané. Jen ten, kdo nabídne přidanou hodnotu k tomu, co je v oboru běžné, má šanci zaujmout.

Práce se věnuje problematice inovací v neformálním a zájmovém vzdělávání jako nutnosti pro konkurenceschopnost. Pokud si ředitelé a vedoucí pracovníci škol a školských zařízení uvědomí nutnost inovací a přesvědčí o potřebě zavádění inovací i své zaměstnance, vytvoří prostředí, které podporuje využívání tvořivých nápadů zaměstnanců i účastníků zájmového

vzdělávání, pak dojde k posunu i ve vnímání této konkrétní školy či školského zařízení veřejností – stane se místem, které reaguje na potřeby svých “zákazníků”, nabízí inspiraci k dalšímu vzdělávání a podporuje život komunity, která okolo školy či školského zařízení vzniká.

Přínosem této diplomové práce pro školský management je nejen získání a systematické zpracování názorů vedoucích pracovníků škol a školských zařízení na inovace v zájmovém vzdělávání, ale získané informace jsou využitelné k zefektivnění přípravy vzdělávacích programů pro vedoucí pracovníky organizací zájmového vzdělávání a příklady dobré praxe mohou sloužit vedoucím pracovníkům neformálního a zájmového vzdělávání jako inspirace k zlepšování činnosti organizací.

1 Teoretická východiska neformálního a zájmového vzdělávání

1.1 Celoživotní učení

V roce 2000 definuje OECD celoživotní učení takto: "Učení pod tímto úhlem pohledu spojuje individuální i společenský rozvoj ve všech směrech i prostředích - v rámci formalizovaném, tedy ve školských institucích, v zařízeních odborné přípravy, terciárním vzdělávání, vzdělávání dospělých, a také v prostředí neformálním, tedy doma, v práci a v jiných společenských celcích. Jedná se o systémový přístup: zaměřuje se na standardy vědomostí a dovedností, které platí pro všechny, bez ohledu na věk. Zdůrazňuje potřebu všechny děti od nejútlejšího věku připravovat a motivovat k učení po celý život a koordinovat snahy o zajištění příslušných možností pro všechny dospělé, ať zaměstnané či nezaměstnané, kteří se potřebují rekvalifikovat, případně postoupí na vyšší kvalifikační stupeň". [1]

Z výše uvedené definice vyplývá, že celoživotní učení mění zásadním způsobem pohled na vzdělávání jako celek. Prolínají se zde různé formy učení. Vzájemně se propojuje a doplňuje vzdělávání v tradičních vzdělávacích institucích i mimo ně. Toto propojení umožňuje reagovat na četné změny v požadavcích vnějšího světa a dovoluje operativní přechody mezi zaměstnáním a vzděláváním, umožňuje získávat stejné kompetence a kvalifikace různými cestami v průběhu celého života.

Celoživotní učení klade důraz na aktivitu jedince v procesu učení, protože znalosti a zkušenosti nelze předat nikomu, kdo o to nemá zájem, můžeme je pouze zprostředkovat. Celoživotní učení se tak liší od školského vzdělávání i formálně, způsobem podněcování a motivace i rozmanitostí prostředků a forem.

Mezinárodní komise pro vzdělávání pro 21. století vypracovala pod vedením J. Delorse zprávu "*L'éducation, un trésor est caché dedans*" (Učení je skryté bohatství), kterou vydalo UNESCO roku 1996 v Paříži. Tato zpráva **poukazuje na souvislost celoživotního učení s rozvojem osobnosti člověka - učit se vědět, učit se jednat, učit se žít s ostatními, učit se být.** OECD vydalo svoji zprávu k celoživotnímu učení také v roce 1996 v Paříži - "*Apprendre tout âge réunion du Comité de l'éducation au niveau ministériel*" (Učení v každém věku: setkání výboru pro vzdělávání na ministerské úrovni). **Cílem celoživotního učení uvedeným v této zprávě je získávání způsobilostí (kompetencí), nepřetržité nebo periodické učení v průběhu celého života.** Autoři zde prosazují model partnerství a spolufinancování veřejné správy, podniků, sociálních partnerů a učících se. [1]

V Memorandu EU o celoživotním učení (listopad 2000) se hovoří o všeživotním učení ("lifewide"), které obrací pozornost na rozšíření učení, které se může odehrávat v plném rozsahu našeho života a v jakémkoliv jeho stadiu, bez ohledu na životní etapu, místo, čas a formu učení. **V roce 1999 definuje celoživotní učení jako pojem, "zahrnující veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů".** Tento dokument velmi konkrétně určuje budoucnost celoživotního učení. Zdůrazňuje dva základní úkoly celoživotního učení: podporovat aktivní občanství a podporovat zaměstnatelnost. Memorandum také v rámci celoživotního učení rozlišuje vzdělávání formální, neformální a informální a současně upozorňuje na jejich propojenost. Všechny tyto oblasti hrají v rámci celoživotního učení významnou úlohu a jsou si, co do významu, rovnocenné. [1]

Strategie celoživotního učení ČR

V České republice se celoživotním učením podrobně zabývá: Strategie celoživotního učení ČR, která vznikla ve spolupráci s Národním ústavem odborného vzdělávání a byla schválena

vládou usnesením č . 761/2007. Celoživotní učení je zde členěno do dvou základních etap, které označujeme počáteční a další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání

Počáteční vzdělávání zahrnuje: Základní vzdělávání, střední vzdělávání a terciální vzdělávání, probíhá zejména v mladém věku a může být ukončeno kdykoliv po splnění povinné školní docházky zapojením se na trhu práce či přechodem mezi ekonomicky neaktivní jedince. [2]

Další vzdělávání:

Může probíhat kdykoliv po dosažení kteréhokoliv stupně vzdělávání nebo po prvním vstupu na trh práce. Další vzdělávání může být zaměřeno na různé vědomosti, dovednosti a kompetence důležité pro pracovní, osobní nebo občanský život. Další vzdělávání může přispívat ke zlepšení konkurenceschopnosti a tím i podmínek ekonomických, sociálních a případně i environmentálních a tím podporovat rozvoj a růst ekonomické dynamiky a znalostní společnosti. [2]

I tato strategie považuje celoživotní učení za nepřetržitý proces, připravenost člověka neustále se učit a to nejen organizovaně, ale i například při práci, při pobytu v přírodě, při zájmové činnosti a podobně.

Ve strategii celoživotního učení, stejně jako v Memorandu EU o celoživotním učení se píše o **třech složkách celoživotního učení, kterými jsou formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální učení.**

1.1.1 Složky celoživotního vzdělávání (učení)

***Formální vzdělávání,** které je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení jsou vymezeny právními předpisy. Zahrnuje získávání na sebe zpravidla navazujících stupňů vzdělání (základního vzdělání, středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání v konzervatoři, vyššího odborného vzdělání,*

vysokoškolského vzdělání), jejichž absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením (vysvědčením, diplomem apod.). [2]

***Neformální vzdělávání,** které je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou respondentovi zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Neformální vzdělávání je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve školských zařízeních a dalších organizacích. Patří sem např. organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež a dospělé, kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, ale také krátkodobá školení a přednášky. Nutnou podmínkou pro realizaci tohoto druhu vzdělávání je účast odborného lektora, učitele či proškoleného vedoucího. Neformální vzdělání nevede k získání stupně vzdělání.* [2]

***Informální učení,** které je chápáno jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si nabyté znalosti (např. televizní jazykové kurzy). Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované.* [2]

Celoživotní učení se vyznačuje prolínáním uvedených forem učení během celého života. V Memorandu EU o celoživotním učení z listopadu 2000 se proto zavádí termín všeživotní učení ("lifewide"), který zdůrazňuje, že učení probíhá neomezeně. [2]

1.2 Neformální vzdělávání

Neformálním vzděláváním se v současné době začínají stále více zabývat nejen zaměstnavatelé a vzdělavatelé, ale i politici na všech úrovních a napříč politickým spektrem. **Nejdůležitějším faktorem neformálního vzdělávání je vnitřní motivace účastníků** tohoto vzdělávání, základním motivátorem je především potřeba člověka reagovat na nové informace, příležitost vlastního prožitku, získávání zkušeností a zapojení se do občanské společnosti. **Podstatnou roli zde hraje i smysluplné naplnění volného času a možnost naučit se konkrétní nové dovednosti a získat konkrétní vědomosti dle vlastní potřeby či zájmu.** Především vnitřní motivace vzdělávajícího se je to, čím se neformální vzdělávání liší od vzdělávání formálního. Často je to i důvod toho, že účastníci neformálního vzdělávání dosahují lepších a především trvalejších výsledků, než ve vzdělávání formálním.

Mgr. Jana Dočekalová ve svém článku z dubna 2007 píše o problematice neformálního vzdělávání v ČR takto: „Možná že jste se již dříve setkali s **pojmy formální a neformální vzdělávání** v různých souvislostech a všimli jste si, že jejich užívání je velmi moderní, ale jejich výklad není vždy stejný. Proč? **Toto dělení vzdělávání je relativně nový a stále se vyvíjející koncept**, který se setkává v různých zemích Evropy s více či méně vřelým přijetím. Dalším důvodem nejednotného chápání v České republice může být i problematika překladatelská. Jako v mnoha jiných oborech i zde se potýkáme s problémem doslovného překladu terminologie z angličtiny (*non-formal, in-formal, formal education*), pro kterou čeština těžko hledá odpovídající ekvivalenty.“ [3]

Hranice mezi pojmem vzdělávání a učení je velmi úzká a záleží na úhlu pohledu:

Pojem všeživotní učení ("lifewide"), zavedený v Memorandu EU o celoživotním učení z listopadu 2000 zahrnuje všechny formy učení a vzdělávání a tím obsáhne vše, co během celého života zdokonaluje jedince po všech stránkách rozvoje osobnosti, jedná se o pojem zastřešující a zahrnující učení i vzdělávání v celé jeho šíři. [2]

Ve výše uvedeném textu se objevují pojmy vzdělávání a učení. V odborné literatuře zpravidla slovo vzdělávání souvisí s formálním vzděláváním či vzdáváním počátečním, neformální již může být označováno jako vzdělávání či učení, stejně tak i další se označuje za vzdělávání či učení. Informální složku nazýváme většinou učním.

Jan Průcha popisuje typy organizací, které se zabývají neformálním vzděláváním následovně: „*Institucemi neformálního vzdělávání rozumíme agentury, soukromé firmy nebo neziskové organizace, které poskytují organizované vzdělávání, jež nevede k dosažení stupně vzdělání. Nabídka institucí neformálního vzdělávání směřuje především po ukončení počátečního formálního vzdělávání, kde vyplňuje prostor mezi formálním vzděláváním a spontánním učním prostřednictvím zkušeností. Toto vzdělávání pokrývá větší část vzdělávacích potřeb dospělých.*“ [4]

1.2.1 Charakteristické rysy neformálního vzdělávání:

Neformální vzdělávání můžeme definovat jako organizovaný proces se vzdělávacími cíli, který je charakterizován:

- dobrovolností a partnerstvím mezi vedoucím vzdělávacího procesu a jeho účastníky

- vlastní motivací a aktivní účastí toho, kdo se neformálního vzdělávání účastní
- celostním přístupem k rozvoji osobnosti, posilujícím aktivní občanství
- důrazem jak na individuální, tak na skupinové učení
- rovnými příležitostmi (je přístupné všem, bez ohledu na sociální postavení ve společnosti, na absolvovanou praxi či dosažený stupeň formálního vzdělání)
- flexibilitou (aktivity odrážejí aktuální zkušenosti a potřeby účastníků i prostředí, kde probíhají)
- přítomností facilitátora – „usnadňovače učení“, který účastníky provádí
- právem na chyby a učení se z nich (reflexí nebo rozborem dané situace) [5]

1.2.2 Teoretická východiska neformálního vzdělávání

Neformální vzdělávání jako součást celoživotního učení je součástí programových dokumentů na mezinárodní i české úrovni od 90. let 20. století. Na mezinárodní úrovni se jedná především dokumenty Evropské komise (*Vyučování a učení na cestě k učiteli se společností, Bílá kniha Evropské komise, 1995; Memorandum o celoživotním učení, 2000*) a další. Mezi nejvýznamnější české dokumenty, zabývající se neformálním vzděláváním patří především *Národní program rozvoje vzdělávání, Bílá kniha, 2001; Strategie celoživotního učení ČR, 2007* a další dokumenty týkající se lidských zdrojů v ČR. Ve všech výše zmíněných dokumentech je kladen důraz především na motivaci ke vzdělávání a zajištění jeho kvality. [2]

Neformální vzdělávání není zaměřeno na získávání vysvědčení a diplomů, ale nabízí pro aktivní jedince možnost získat dílčí kvalifikaci ve svém volném čase. Na mezinárodní úrovni i v České republice jsou hledány možnosti, jak uznávat výsledky tohoto vzdělávání. V mnoha členských státech Evropské unie není, bohužel, certifikace vzdělávacích výsledků v oblasti celoživotního vzdělávání vyřešena. V České republice řeší tuto problematiku zákon č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání. V současné době se jedná o základní legislativní dokument pro tuto oblast vzdělávání. V § 5 tohoto zákona se uvádí: „*Seznam dílčích kvalifikací rozlišovaných potvrzovaných a uznávaných na území České republiky schvaluje, mění a zrušuje ministerstvo s ohledem na potřeby trhu práce a zveřejňuje jej v Národní soustavě kvalifikací.*“ [7]

1.3 Neformální a zájmové vzdělávání v České republice

1.3.1 Historie neformálního vzdělávání v ČR

Česká republika má velmi dlouhou tradici zakládání různých spolků a občanských sdružení.

Prvním spolkem v oblasti tělesné výchovy bylo založení tělovýchovné organizace **Sokol** v roce 1862. První všesokolský slet na Střeleckém ostrově se konal roku 1882.

Klub českých turistů vznikl v roce 1888, předsedou se stal známý cestovatel, milovník přírody a demokrat Vojta Náprstek. V letech 1918 až 1938 byl Klub českých turistů nahrazen Klubem československých turistů, v letech 1948 až 1990 byl zakázán a nahrazen sjednocenou tělovýchovou. Od roku 1990 svou činnost obnovil.

V roce 1903 vznikl **Svaz dělnických tělocvičných jednot** (SDTJ), nejprve sloužil svaz pouze dospělým zájemcům, postupně se rozšířil o děti a mládež.

V roce 1908 vznikla oficiálně dětská organizace **Orel**, kdy předvojem od roku 1896 byly tělovýchovné odbory při katolických vzdělávacích spolcích „Katoličtí tovaryši“.

V roce 1911 profesor tělocviku a vychovatel Antonín Benjamín Svojsík (1876 – 1938) navštívil Anglii, kde se blíže seznámil se skautingem a roku 1912 vydal knihu „Základy junáctví“. Předpokládal, že skautingem rozšíří sokolskou výchovu, proto uspořádal 1. skautský tábor se 13 chlapci pod hradem Lipnicí. V roce 1914 byl založen spolek **Junák – český skaut**, v roce 1915 dívčí skauting.

Miloš Seifert, profesor fyziky, přírodopisu a matematiky na gymnáziu v Berouně se svými studenty založili Kroužek přátel přírody, z něhož v roce 1913 vznikl první woodcrafterský kmen na našem území Děti Živěny. Vedle letního putování se spaním ve stanech prováděli přírodovědný průzkum a v létě 1913 uspořádali první tábor u Lochovic vedený podle myšlenek E. T. Setona. V dubnu 1915 proběhl sněm ve Zbirohu, na kterém byla založena první woodcrafterská organizace **Obec Psohlavců spojující woodcrafterské kmeny**.

Od roku 1920 inicioval T.G. Masaryk vznik sdružení **YMCA**, které bylo roku 1922 oficiálně v Československu přijato. Cílem bylo smysluplné trávení volného času pro děti a mládež,

harmonický rozvoj člověka, jeho ducha i těla. První tábor YMCA se konal roku 1921 na Sázavě u Soběšína.

V letech 1948 – 1951 se vlády v ČSR zmocnila KSČ, která postupně likvidovala všechny organizace i jednotlivce, jež nebyli dostatečně loajální k její vládní politice.

Komunistická strana po převzetí moci v únoru 1948 hledala organizaci, s jejíž pomocí by bylo možné působit na mládež. Nejprve se k tomuto účelu pokusila využít Junák, jehož ústředí bylo 25. 2. 1948 násilně nahrazeno prokomunistickým „Akčním výborem ústředí Junáka“. Z výnosu Ministerstva školství a osvěty pak začaly vznikat první Pionýrské oddíly Junáka. Tato snaha ovšem nebyla příliš úspěšná, většina skautských oddílů se raději rozpadla nebo přešla do ilegality. Následně pak na slučovací konferenci ČSM dne 24. 4. 1949 vznikla sloučením existujících organizací, jednotná organizace mládeže - **Československý svaz mládeže (ČSM)**, řízená KSČ. V roce 1970 byl ČSM přejmenován na Socialistický svaz mládeže (SSM), jehož „pod organizací“ byla Pionýrská organizace Socialistického svazu mládeže (PO SSM). SSM měla na PO SSM návaznost ideovou a politickou.

Československý svaz tělesné výchovy (ČSTV) byl ustaven 3.–4. března 1957. V roce 1990 jej nahradil Český svaz tělesné výchovy.

Svazarm neboli Svaz pro spolupráci s armádou byla československá branná organizace ustavená 4. listopadu 1951 po vzoru sovětského DOSAAF. Svazarm sdružoval zájemce o některé odbornosti, kteří tak byli pod kontrolou. Pouze pod hlavičkou Svazarmu mohli pracovat například kynologové, střelci, radioamatéři či sportovní letci. Spadali pod něj také autoškoly.

V letech 1968 – 1969 byla, na krátkou dobu, obnovena činnost mnoha prvorepublikových spolků a sdružení.

V roce 1970 proběhl takzvaný **sjednocovací proces dětského hnutí** - dvě největší existující dětské organizace - samostatný Pionýr a obnovený Junák - oficiálně zanikly, a organizační jednotky těchto sdružení přešly do nové organizace s názvem **Pionýrská organizace SSM**, která byla podřízená KSČ. [9]

V letech 1970 - 1989 - navzdory obnovené komunistické diktatuře pokračuje dál řada tábornických oddílů pod hlavičkou legálních organizací (ČSTV, ČSOP, Svazarm, Domy dětí a mládeže, Pionýr ...).

Po roce 1989 zanikl SSM, PO SSM se z SSM vydělil a utvořil samostatné občanské sdružení **Pionýr**.

Dne 27.března 1990 přijímá československé Federální shromáždění zákon č. 83/1990 Sb. „O sdružování občanů“ a **zákon č. 84/1990 Sb. „O právu shromažďovacím“**. První z těchto zákonů dává občanům velice demokratickou možnost sdružovat se, když dřívější termín spolek nahrazuje pojmem sdružení. Sdružení zákon charakterizuje jako spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení, jakož i odborové organizace.

Značný rozvoj občanských aktivit po roce 1989 není náhodný. Je mimo jiné i výsledkem velice dlouhé a silné tradice. **Po roce 1989 byla postupně obnovena činnost většiny prvorepublikových sdružení a spolků, vznikají i organizace, sdružení a spolky zcela nové.**

V současné době je střešní organizací pro sdružení pracující s dětmi a mládeží v České republice **Česká rada dětí a mládeže (ČRDM)**, která plní roli národní rady.

V roce 2011 ČRDM sdružovala 102 členských organizací, včetně devíti krajských rad mládeže. Mezi členy ČRDM patří sdružení zaměřené tábornického či turistického, kulturního, technického či křesťanského. Některá sdružení jsou zaměřena ekologicky, jiná se soustřeďují na práci s menšinami či na prevenci sociálně patologických jevů. Mezi členy ČRDM patří sdružení velká i docela malá, s celostátní či regionální působností. [37]

1.3.2 Oblasti neformálního a zájmového vzdělávání

Blanka Kostková použila ve své závěrečné bakalářské práci tento přehled oblastí neformálního vzdělávání:

- další profesní vzdělávání, doplňující nebo suplující systém podnikového vzdělávání
- rekvalifikační vzdělávání

- příprava na VŠ a pomaturitní studium formou nabízených kurzů
- nestátní neziskové organizace
- školská zařízení pro zájmové vzdělávání [6]

Blanka Kostková ve své závěrečné práci do oblastí neformálního vzdělávání zařazuje školská zařízení pro zájmové vzdělávání mezi něž patří školní družiny, školní kluby a střediska volného času, která nabízejí svým klientům zájmové vzdělávání.

Zájmové vzdělávání však upravují příslušné zákonné normy, podle kterých je řazeno do oblasti formálního vzdělávání. Tomuto zařazení odpovídá i skutečnost, že jsou zařízení pro zájmové vzdělávání zařazena do rejstříku škol a školských zařízení, financování zájmového vzdělávání normativním způsobem z rozpočtu MŠMT ČR, povinnost pracovat podle školního vzdělávacího programu a skutečnost, že výchovně vzdělávací činnost v zájmovém vzdělávání provádějí pedagogičtí pracovníci. **Přes výše uvedené skutečnosti vykazuje zájmové vzdělávání mnohé znaky neformálního vzdělávání a to především formy a metody práce, neposkytování stupně vzdělávání a možnost plně se ztotožnit s charakteristickými rysy neformálního vzdělávání uvedenými v kapitole 1.3.2 a vnitřní motivace vzdělávajícího se. Jako neformální vzdělávání je zájmové vzdělávání vnímáno i širokou veřejností.**

Z výše uvedeného vyplývá, že v zájmovém vzdělávání **dochází k provázanosti formálního a neformálního vzdělávání, což umožňuje lépe reagovat na potřeby moderní společnosti a podporuje koncept celoživotního učení.**

Daniela Havlíčková se k tomuto propojení formálního a neformálního vzdělávání vyjadřuje v publikaci Kompetence v neformálním vzdělávání takto: ***Do širšího proudu neformálního vzdělávání zahrnujeme i tak zvané zájmové vzdělávání. Činnost školských zařízení pro zájmové vzdělávání (střediska volného času, školní kluby a školní družiny) je upravena školským zákonem, tato zařízení jsou však poskytovanými službami blízka také principům neformálního vzdělávání, jak o něm dále píšeme. Zájmové vzdělávání je tedy současně řazeno do formálního školského systému a zároveň svými metodami poskytuje i neformální vzdělávání. Neformální vzdělávání úzce souvisí s konceptem celoživotního učení, jenž je rozveden ve Strategii celoživotního učení České republiky.*** [5]

1.3.3 Školská zařízení pro zájmové vzdělávání

Zájmové vzdělávání se uskutečňuje převážně ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech. Posláním zájmového vzdělávání je nejen nabídnout možnost smysluplného trávení volného času co nejširší skupině lidí bez ohledu na jejich sociální postavení ve společnosti, ale především vytvořit návyk aktivního přístupu k životu a rozvoje dovedností dle vlastního výběru.

Školská zařízení pro zájmové vzdělávání pracující s dětmi a mládeží mají v České republice bohatou tradici. Jedná se především o **školní družiny, školní kluby a střediska volného času**, která mají tyto typy: **dům dětí a mládeže**, který uskutečňuje činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání a **stanice zájmových činností**, zaměřené na jednu oblast zájmového vzdělávání.

Školská zařízení zájmového vzdělávání jsou zařazena do sítě škol České republiky, vztahují se na ně ustanovení školského zákona a jejich činnost je částečně financována Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy České republiky na základě normativního předpisu, pokud jsou zřízena jako příspěvkové organizace, je zpravidla část provozních nákladů hrazena z příspěvku zřizovatele, dalším zdrojem příjmů jsou vlastní příjmy, dary a dle možností příjem z různých dotací a grantů.

1.3.4 Školská zařízení zájmového vzdělávání ve školských zákonech a vyhláškách od roku 1948 do roku 1989

První zmínka v zákoně o školních družinách se nachází ve školském zákoně z roku 1948. Do té doby se o volný čas dětí a mládeže zajímaly různé zájmové spolky a organizace, případně občanské iniciativy, které zaznamenaly před rokem 1948 značný rozkvět.

Zákon o základní úpravě jednotného školství (školský zákon) č.95/1948 Sb.

§ 67 Domovy a družiny mládeže

- 1) Stát zřizuje domovy a družiny mládeže. Domovy se zřizují podle plánu stanoveného vládou.*
- 2) Domovy a družiny mládeže jsou zařízení výchovná a sociální.*

- 3) *Podrobnosti určí ministerstvo školství a osvěty a ministerstvo sociální péče v dohodě se zúčastněnými ústředními orgány.* [8]

Zákon o školské soustavě a vzdělávání učitelů (školský zákon) č. 31/1953

Školský zákon z roku 1953 přesto, že má pouze 19 §, již hovoří nejen o družinách mládeže, ale i o pionýrských domech, které byly předchůdci Středisek volného času :

§ 14 Mimoškolní výchovná zařízení

K doplnění školní výchovy a v zájmu zdravotní a sociální péče o školní mládež zřizují se družiny mládeže, pionýrské domy, dětské domovy a jiná mimoškolní výchovná zařízení.
[10]

Poté, co na slučovací konferenci ČSM dne 24. 4. 1949 vznikla sloučením existujících organizací, jednotná organizace mládeže - Československý svaz mládeže (ČSM), řízená KSČ. Hledala KSČ možnost, jak nejnázem naplnit hlavní cíle svazu, kterými bylo ideologické působení na mládež a prosazování politiky vládnoucí strany. Tiskovým orgánem Československého svazu mládeže se stalo nakladatelství Mladá fronta a od roku 1953 se již v Zákoně o školské soustavě a vzdělávání učitelů hovoří o „pionýrských domech“, které slouží výchově mládeže.

První Dům pionýrů v republice byl slavnostně otevřen v rámci akce "Mládež vede Brno" 15. května 1949 za přítomnosti tehdejšího předsedy vlády A. Zápotockého. Přítomné děti byly vyzvány k hledání klíče od "domu" - ten byl rychle nalezen a za zvuku fanfár třebíčských junáků byl dům otevřen. Po slavnostním otevření byl opět uzavřen a až do září se dokončovala přestavba a vybavování interiérů většinou brněnskými podniky. Podle dostupných pramenů s ředitelkou vybranou mezi královopolskými skautskými vedoucími, jedním pedagogickým a dvěma provozními pracovníky zahájilo na počátku školního roku 1949 činnost celkem 18 kroužků se 175 dětmi. Vedoucími kroužků byli mj. významní brněnští umělci - malíři, spisovatelé, básníci, herci a režiséři. Součástí domu byla zahrada pro "mičurinské" kroužky a dva skleníky vybudované na místě původních oranžerií, ukázková těžební štola, slévárna, tkalcovská dílna s ručním stavem a tiskárna. Během několika let se zvýšil počet pedagogů i provozních pracovníků a úměrně k tomu stoupl i počet kroužků a

dětí. Z názvu některých tehdejších kroužků na nás zavane duch 50. let - stopy slévačských, mičurinských, tkalcovských či tiskařských kroužků už nacházíme jen na starých fotografiích nebo při větších opravách a rekonstrukcích budovy. [11]

Zákon o soustavě výchovy a vzdělávání (školský zákon) č . 186/1960

Školský zákon z roku 1960 poprvé mluví o školní družině pro žáky 1 . – 5 . třídy a o školním klubu pro žáky starší. Zákon je celkově protkán komunistickou ideologií.

V § týkající se mimoškolní výchovy jmenuje Československý svaz mládeže a Pionýrskou organizaci jako organizace zajišťující mimoškolní výchovu společně se školou.

§2 Školská soustava

Školy a výchovná zařízení tvoří jednotnou školskou soustavu, v níž jednotlivé stupně a druhy škol na sebe organicky navazují a jež umožňuje získat i nejvyšší vzdělání. V této soustavě b) poskytuje se mládeži v době mimo vyučování výchova ve školních a mimoškolních výchovných zařízeních. [12]

§6 Základní devítiletá škola

Součástí základní devítileté školy je školní družina pro žáky 1 . – 5 . ročníku a školní klub pro žáky 6 .-9 . ročníku. Ve školní družině a ve školním klubu pečují vychovatelé a učitelé o výchovu žáků v době mimo vyučování a o prázdninách. Za činnost těchto výchovných zařízení odpovídá ředitel školy. Do školní družiny a školního klubu se přijímají žáci na žádost rodičů nebo jiných zákonných zástupců. [12]

§24 Mimoškolní výchova

- 1) Se vzrůstajícím vlivem státu a společnosti na výchovu a přípravu mládeže pro život v komunistické společnosti vzrůstá význam mimoškolní výchovné péče o děti a mládež. Úkolem mimoškolní výchovy, která tvoří organickou jednotu s výchovou školní, je zabezpečovat dětem a mládeži po vyučování aktivní odpočinek a rekreaci, rozvíjet jejich osobité zájmy a schopnosti, vést k dobrovolné a jejich věku přiměřené účasti na politickém, hospodářském a kulturním životě společnosti, pomáhat jim při*

přípravě na vyučování a vším tím prohlubovat specifickými prostředky výchovu a vzdělání mládeže.

- 2) *Mimoškolní výchovu organizuje škola ve spolupráci s Československým svazem mládeže a jeho Pionýrskou organizací a za účasti dalších společenských organizací, zejména Revolučního odborového hnutí a Československého svazu tělesné výchovy. Úkoly mimoškolní výchovy vedle škol s celodenní péčí a škol internátních plní mimoškolní výchovná zařízení. Při mimoškolní výchově se všestranně využívá zařízení kulturních, osvětových a tělovýchovných.* [12]

Po určitém uvolnění v letech 1968 – 1970 se vláda opět snaží přesně určit co kdo a jak může dělat.

Oddělení a úseky vznikaly, zanikaly a jmenovaly se v průběhu půlstoletí různě. Vlastní působnost domu také prošla vývojem - od ústředního přes krajský, městský s krajskou působností, a znovu městský. Až do roku 1989 byla jednou z náplní tohoto zařízení i pomoc pionýrské organizaci v kraji a ve městě Brně, a na jeho řízení se kromě školských orgánů podílely i ty pionýrské. Šedesátá léta znamenala velké uvolnění, v roce 1968 dokonce na necelé tři roky byl dům přejmenován na Dům dětí a mládeže. Tato myšlenka se pak plně mohla uplatnit až po roce 1989, kdy se dům stal centrem (později "střediskem") volného času otevřeným nejen všem dětem, ale i všem generacím Brňanů. [11]

Rozvoj činnosti Domů pionýrů a mládeže se datuje od roku 1975, kdy vydalo ministerstvo školství ČSR v dohodě s českým Ústředním výborem Socialistického svazu mládeže a českou ústřední radou Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže „Směrnici pro organizaci a činnost Domů pionýrů a mládeže a stanic mladých techniků, přírodovědců a turistů“.

Zákon č . 76/1978 Sb.

V červnu roku 1978 vydává Česká národní rada zákon č . 76/1978 o školských zařízeních, která řeší výchovu mimo vyučování.

§ 17 Výchova mimo vyučování

- 1) *Výchova mimo vyučování tvoří organickou jednotu se školní výchovou. Jejím úkolem je poskytnout žákům po vyučování aktivní odpočinek, rozvíjet jejich osobité*

schopnosti, nadání a zájmy, vést je k účasti na společenském životě přiměřeně jejich věku a pomáhat jim při přípravě na vyučování. Výchova mimo vyučování přispívá i k uvědomělé volbě povolání.

- 2) *Výchovu mimo vyučování organizují školy, Socialistický svaz mládeže, Pionýrská organizace Socialistického svazu mládeže, další společenské organizace a školská výchovná zařízení. [13]*

§ 18 Druhy mimoškolních výchovných zařízení

Mimoškolní výchovná zařízení jsou dům pionýrů a mládeže, stanice mladých techniků, stanice mladých přírodovědců a stanice mladých turistů a za podmínek stanovených tímto zákonem též školní družina, školní klub, školní knihovna a domov mládeže. [13]

§19 Dům pionýrů a mládeže, stanice mladých techniků, stanice mladých přírodovědců a stanice mladých turistů

- 1) ***Dům pionýrů a mládeže jako státní mimoškolní výchovné a vzdělávací zařízení pomáhá plnit hlavní cíle a poslání škol a programové a obsahové zaměření činnosti Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže a Socialistického svazu mládeže. Dům organizuje výchovně vzdělávací práci s dětmi a mládeží v době mimo vyučování a metodicky pomáhá školám Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže a Socialistického svazu mládeže.***
- 2) *Zřizuje se místní (městský) dům pionýrů a mládeže, okresní (obvodní) dům pionýrů a mládeže, krajský dům pionýrů a mládeže a Ústřední dům pionýrů a mládeže.*
- 3) *Stanice plní v oboru techniky, v oboru přírodních věd, v oboru turistiky a v oboru branné výchovy obdobné úkoly jako dům; zřizuje se jako oddělení domu nebo jako samostatné mimoškolní výchovné zařízení.*
- 4) ***Národní výbory spolupracují s orgány Socialistického svazu mládeže a Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže při odborném vedení jimi spravovaných domů a stanic, při stanovení obsahové náplně těch činností domů a stanic, které napomáhají uskutečňovat cíle Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže a při kontrole domů a stanic. [13]***

§ 20 Školní družina a školní kluby

- 1) *Výchově žáků základní školy nebo základní devítileté školy, základní školy nebo základní devítileté školy pro smyslově postižené žáky, základní školy nebo základní*

devítileté školy pro žáky s vadami řeči, zvláštní školy nebo pomocné školy, popřípadě základní školy nebo základní devítileté školy pro tělesně postižené žáky, základní školy nebo základní devítileté školy při zdravotnických zařízeních slouží v době mimo vyučování a v době školních prázdnin školní družina a školní klub. Školní družina je určena pro žáky prvního až čtvrtého ročníku, školní klub pro žáky ostatních ročníků těchto škol.

- 2) *Pokud školní družina nebo školní klub nebude součástí školy, může se zřídit jako mimoškolní výchovné zařízení. [13]*

V tomto zákoně jsou paragrafy věnované druhům mimoškolních výchovných zařízení a jsou zde vedle sebe uvedeny domy pionýrů a mládeže, stanice mladých techniků, stanice mladých přírodovědců a stanice mladých turistů i školní družiny a školní kluby a každé této činnosti je věnován samostatný paragraf. **Výchova mimo vyučování, zvláště v domech a stanicích, je ideově úzce provázána se Socialistickým svazem mládeže a Pionýrskou organizací Socialistického svazu mládeže je kontrolovaná a sledovaná národními výbory.** Prvně je zmiňována provázanost mimoškolní činnosti s volbou povolání.

Přesto, že ideové zatížení zájmového vzdělávání je v této době velmi výrazné a činnost podléhá přesným pravidlům a pravidelné kontrole, z pohledu vhodnosti činností vzhledem k ideovému zaměření celého vzdělávání proniká, především do činnosti domů pionýrů a mládeže a stanic s různým zaměřením, náplň činnosti běžná v některých organizacích pracujících s dětmi a mládeží vzniklých před rokem 1948 a na krátký čas opět obnovených v roce 1968 – 1972. Jako reakce na tuto skutečnost pravděpodobně vychází v roce 1979 velmi podrobná vyhláška o činnosti domů pionýrů a mládeže a stanic různého zaměření.

Vyhláška č. 91/1979 Sb.

V červenci roku 1979 vychází nejpodrobnější vyhláška ministerstva školství týkající se Domů pionýrů a mládeže (dále jen domy) a stanic mladých techniků, stanic mladých přírodovědců a stanic mladých turistů (dále jen stanice). Jedná se o vyhlášku č. 91/1979 o organizaci a výchovně vzdělávací činnosti domů pionýrů a mládeže, stanic mladých techniků, stanic mladých přírodovědců a stanic mladých turistů.

V devíti paragrafech je zde podrobně rozepsána veškerá činnost domů a stanic včetně vypsání všech oblastí, minimálního a maximálního počtu účastníků zájmových činností, délky táborů a dalších akcí. Zřizují se domy pionýrů a mládeže místní, okresní a krajské, které jsou zřizovány, vedeny a kontrolovány národními výbory ve spolupráci s příslušnými orgány Socialistického svazu mládeže. Za provoz domu či stanice zodpovídá národnímu výboru a Socialistickému svazu mládeže ředitel. **Činnost domů a stanic se řídí ročním plánem, který vypracuje ředitel a schvaluje a hodnotí národní výbor a příslušný orgán Socialistického svazu mládeže.** Ústřední dům pionýrů a mládeže Julia Fučíka v Praze je přímo řízenou organizací Ministerstva školství České socialistické republiky.

V domech pionýrů a mládeže se rozvíjí pravidelná i příležitostná zájmová činnost v oblasti společenských věd, přírodních věd, technické a umělecké činnosti, v tělovýchově, sportu, branné výchově a turistice. Organizují se stále i putovní tábory, expedice, odborná a výcviková soustředění, zájezdy, přehlídky, přebory, soutěže. S orgány Socialistického svazu mládeže a Pionýrské organizace Socialistického svazu mládeže se pořádají srazy, setkání, konference a semináře. Socialistický svaz mládeže pomáhal především při výchově a přípravě pionýrského aktivu, instruktorů, pionýrských pracovníků a v obsahové přípravě pionýrské činnosti. Důležitým úkolem bylo vydávání metodických materiálů pro vedoucí pionýrských oddílů a vedoucí skupin socialistického svazu mládeže. [14]

Pro zájmové vzdělávání je toto období převážně obdobím stagnace, kdy je vše podřízeno ideologii a nepřipouští se vlastní tvořivý přístup k přípravě a realizaci činnosti.

Zákon č . 29/1984 Sb.

V dubnu roku 1984 vydává Česká národní rada zákon č . 29/1984 o soustavě základních a středních škol (školský zákon), která opět věnuje zájmovému vzdělávání pozornost:

§ 45 Součásti škol

- 1) Součásti škol jsou školní družina, školní klub, školní knihovna, internát, domov mládeže, popřípadě jiné součásti, které určí ministerstva školství.*
- 2) Vyžaduje-li to úspornější organizace výchovně vzdělávací práce nebo jiný závažný důvod, může být místo součásti školy zřízeno mimoškolní výchovné zařízení podle zvláštních předpisů. [15]*

§ 47 Spolupráce škol se Socialistickým svazem mládeže a jeho pionýrskou organizací

- 1) Na výchovném procesu se žáky se podílejí Socialistický svaz mládeže a jeho pionýrská organizace, a to v základní škole a ve zvláštní škole pionýrská organizace Socialistického svazu mládeže, ve středních školách a ve zvláštním odborném učilišti Socialistický svaz mládeže.*
- 2) Školy spolupracují se socialistickým svazem mládeže a jeho pionýrskou organizací zejména při rozvoji ideově politické výchovy, společenské, studijní a pracovní aktivity žáků, při vytváření organizační základny těchto organizací ve školách a při zájmové činnosti žáků.*
- 3) Zásady spolupráce škol se socialistickým svazem mládeže a jeho pionýrskou organizací dohodnou ministerstva školství s příslušným ústředním výborem Socialistického svazu mládeže. [15]*

Toto je poslední školský zákon vydaný v době vlády Komunistické strany Československa. Opět je zde vyzdvihována spolupráce se Socialistickým svazem mládeže a jeho pionýrskou organizací, je to doba, kdy byly při základních školách i mimo ně hromadně zakládány pionýrské skupiny, které sdružovaly jednotlivé pionýrské oddíly z jedné školy. Vznikala tak mnohdy zajímavá síť zájmových činností dostupná pro všechny děti ze základních škol a tam, kde vedení pionýrských skupin hledělo na skutečné zájmy dětí a ne na politickou ideologii, byla tato činnost pro rozvoj zájmu dětí přínosem. Pionýrské skupiny byly zakládány na každé škole, kde placený vedoucí pionýrské skupiny organizoval činnost jednotlivých pionýrských oddílů vedených dobrovolnými pionýrskými pracovníky. Úroveň jednotlivých pionýrských oddílů i skupin závisela na osobnosti vedoucího skupiny i jednotlivých vedoucích oddílů a na míře, do jaké činnost podléhala ideologickému vedení Socialistického svazu mládeže.

1.3.5 Zájmové vzdělávání ve školských zákonech a vyhláškách po roce 1989

První úprava školského zákona po sametové revoluci byla schválena v květnu 1990. Byl vydán

Zákon 171/1990 Sb.

Tímto zákonem se měnil a doplnil zákon č. 29/1984 Sb. o soustavě základních a středních škol (školský zákon). **Z tohoto zákona byly především vyjmuty všechny paragrafy, které podporovaly komunistickou ideologii, řediteli byly přiznány pravomoci v řízení školy, byla opět povolena výuka náboženství a výuka na soukromých školách.**

Výše uvedený § 47 zákona č. 29/1984 byl změněn takto:

§ 47 Pomoc škol zájmovým organizacím dětí a mládeže

Školy poskytují zájmovým organizacím dětí a mládeže prostory a vybavení pro jejich činnost. [16]

Tato úprava dala možnost obnoveným a nově vznikajícím organizacím pracujícím s dětmi a mládeží využívat prostor školy ke své činnosti. Pionýrská organizace socialistického svazu mládeže se pokusila oprostit od komunistické ideologie a transformovat se na moderní organizaci Pionýr. Po rozpadu pionýrských skupin se dobře fungující oddíly staly součástí této nově koncipované organizace a některé fungují do dnešní doby. Některé z dobře fungujících pionýrských oddílů přešly pod jiné nově vznikající či obnovené organizace a také pokračují ve své činnosti.

V období po roce 1989 vedla ministerstva školství mládeže a tělovýchovy diskuze o zachování domů pionýrů a mládeže a stanic jejichž činnost byla poznamenána komunistickou ideologií. Nakonec byla většina domů pionýrů a mládeže transformována na střediska volného času, domy dětí a mládeže a stanice, činnost byla oproštěna od komunistické ideologie a nadále věnována pouze výchovně vzdělávací a rekreační činnosti.

V zákoně 569/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství jsou upraveny a upřesněny další záležitosti škol a školských zařízení. Jsou zde přesně popsány práva a povinnosti ředitele, školských rad, školských úřadů, obcí, ministerstva, české školní inspekce a podobně.

Zákon č . 390/1991 Sb.

Zákon číslo 390/1991 Sb. o předškolních zařízeních a školských zařízeních, který mění a doplňuje zákon č . 76/1978 Sb. o školských zařízeních ve znění zákona č . 31/1984 Sb. změnil sledované paragrafy, týkající se zájmového vzdělávání takto:

§ 17 Výchova mimo vyučování

1. *Výchova mimo vyučování je součástí péče o výchovu a vzdělávání; organizují ji školy a školská zařízení pro výchovu mimo vyučování.*
2. *Školská výchovná zařízení pro výchovu mimo vyučování jsou střediska pro volný čas dětí a mládeže, školní družiny, školní kluby, školní knihovny a domovy mládeže.*
[17]

§ 18 – vypouští se

§19 Střediska pro volný čas dětí a mládeže

- 5) *Střediska pro volný čas dětí a mládeže plní funkci výchovně vzdělávací a rekreační.*
- 6) *Střediska pro volný čas dětí a mládeže jsou domy dětí a mládeže s širokou zájmovou působností a stanice zájmových činností specializované na konkrétní zájmové oblasti.*
- 7) *Středisko pro volný čas dětí a mládeže může poskytnout své služby za úplatu.* [17]

§ 20 Školní družina a školní kluby

- 1) *Výchově, vzdělání a rekreaci žáků základní školy nebo základní devítileté školy, základní školy nebo základní devítileté školy pro smyslově postižené žáky, základní školy pro žáky s více vadami, základní školy nebo základní devítileté školy pro žáky s vadami řeči, zvláštní školy nebo pomocné školy, popřípadě základní školy nebo základní devítileté školy pro tělesně postižené žáky, základní školy nebo základní devítileté školy při zdravotnických zařízeních slouží v době mimo vyučování a v době školních prázdnin školní družina a školní klub. Školní družina je určena pro žáky prvního stupně, školní klub pro žáky ostatních ročníků těchto škol a pro žáky těch ročníků víceletých gymnázií odpovídajících nejvýše devátému ročníku základní školy.*
- 2) *Školní družina a školní klub mohou být zřízeny i jako součásti školy.* [17]

Vyhláška č . 87/1992 Sb.

V roce 1992 vyšla samostatná vyhláška č . 87/1992 o školních družinách a školních klubech.

§ 1 a 2 Zřizování a organizace školní družiny a školního klubu

§ 3 Provoz družiny a klubu

§ 4 Zařazování žáků do družiny a klubu

§ 5 Výchovně vzdělávací činnost družiny a klubu

§ 6 Docházka do družiny a klubu

§ 7 Péče o bezpečnost žáků

§ 8 Prostory družiny a klubu

§ 9 Dokumentace družiny a klubu

§ 10 Účinnost vyhlášky [18]

Jde o vůbec první samostatnou vyhlášku týkající se školních družin a školních klubů.

Vyhláška v 10 paragrafech stanoví hlavní zásady existence a činnosti školních družin a školních klubů. Školním družinám a školním klubům tak byla věnována zasloužená pozornost a přiznána jedinečnost v rámci školy.

Vyhláška č . 432/1992 Sb.

V roce 1992 vyšla také samostatná vyhláška č . 432/1992 o střediscích pro volný čas dětí a mládeže.

Tato vyhláška řeší v 9 paragrafech základní otázky, týkající se středisek pro volný čas.

§ 1 Střediska pro volný čas dětí a mládeže

§ 2 Poslání a činnost střediska

§ 3 Organizace a řízení střediska

§ 4 Hospodaření střediska

§ 5 Maximální počty účastníků určuje ředitel

§ 6 Název a označení střediska

§ 7 Přejícná ustanovení

§ 8 Zrušovací ustanovení

§ 9 Účinnost vyhlášky [19]

Zákon č . 190/1993 Sb.

Další zákon, který řeší úpravu školských zákonů a vyhlášek je zákon č . 190/1993 Sb., který, ve sledované oblasti, řeší doplnění zákona 564/1990 Sb. v § 19 a – e příspěvek na částečnou úhradu neinvestičních nákladů, který nesmí překročit 30% skutečných neinvestičních nákladů na činnost školních družin a školních klubů. Tento zákon dále mění a doplňuje vyhlášku č . 76/1978 Sb. ve znění pozdějších předpisů ve sledovaných paragrafech takto:

§ 20 Školní družina a školní kluby

- 1) Výchově, vzdělání, zájmové činnosti a rekreaci žáků základní školy nebo základní devítileté školy, základní školy nebo základní devítileté školy pro smyslově postižené žáky, základní školy pro žáky s více vadami, základní školy nebo základní devítileté školy pro žáky s vadami řeči, zvláštní školy nebo pomocné školy, popřípadě základní školy nebo základní devítileté školy pro tělesně postižené žáky, základní školy nebo základní devítileté školy při zdravotnických zařízeních slouží v době mimo vyučování a v době školních prázdnin školní družina a školní klub. Školní družina je určena pro žáky prvního stupně, školní klub pro žáky ostatních ročníků těchto škol a pro žáky těch ročníků víceletých gymnázií odpovídajících nejvýše devátému ročníku základní školy.*
- 2) Školní družina nebo školní klub může zřizovat zájmové kroužky. Činnosti v zájmových kroužcích se mohou, podle místních podmínek, zúčastnit i žáci, kteří nejsou ve školní družině a školním klubu přihlášeni k soustavné docházce. Činnost v zájmových kroužcích může být vykonávána za úplatu. Úplata se použije na částečnou úhradu neinvestičních nákladů.*
- 3) Školní družina a školní klub mohou být zřízeny i jako součásti školy. [20]*

Zákon č . 190/1993 Sb. řeší tak převážně úplatu za zájmové vzdělávání ve školní družině a školním klubu, případně za zájmové kroužky pořádané v rámci školních družin a školních klubů, která bude využita na částečné krytí neinvestičních nákladů. Úplatu za služby poskytované střediskem volného času řeší již zákon 390/1990 Sb. Dalším důležitým momentem této zákonné úpravy je zřizování kroužků, které může zřizovat školní družina

nebo školní klub, přichází v době, kdy neziskové organizace již přestávají působit na školách nebo je jejich působení na školách zpoplatněno a ve školách tyto aktivity chybí.

Zákon č . 138/1995 Sb.

Zákon č . 138/1995 Sb. kterým se doplňují a mění školské zákony mění název zákona na: Zákon o soustavě základních škol, středních škol a vyšších odborných škol (školský zákon)

§ 1 je doplněn takto:

Součástí výchovně vzdělávací soustavy jsou základní školy, základní umělecké školy, učiliště, střední školy a vyšší odborné školy, které jsou zařazeny v rejstříku škol, předškolních zařízení a školských zařízení.

§ 45 b určuje povinnou dokumentaci předškolních a školních zařízení. [21]

Školská zařízení mají možnost zařadit se do rejstříku škol, předškolních zařízení a školních zařízení a je tak opět potvrzen jejich význam v systému výchovně vzdělávací soustavy což je významné především pro střediska volného času.

Zákon č . 139/1995 Sb.

Zákon č . 139/1995 Sb. kterým se doplňuje a mění zákon č . 564/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Pro námi sledovanou oblast je důležité doplnění §8 , ve kterém se uvádí jakým způsobem jsou předškolním zařízením, školám a školským zařízením jim sloužícím, které jsou zařazeny do sítě škol a školských zařízení, přidělovány školským úřadem finanční prostředky. Novinkou je zde především podrobnější rozbor přidělovaných finančních prostředků a financování pouze těch subjektů, které jsou zařazeny v síti škol a školských zařízení.

§ 13 a řeší kompletně zařazení škol, předškolních zařízení a školských zařízení do sítě škol, předškolních zařízení a školských zařízení.

Školský zákon z roku 1984 již je velmi zastaralý a mnohými novelami nepřehledný, od roku 1984 do roku 2004 byl novelizován devětkrát a většinou nešlo pouze o drobné úpravy, ale

často o zásadní změny, reagující na rozvoj českého školství. Proto všichni netrpělivě očekávají nový školský zákon, který má být základem pro celkovou reformu českého školství. [22]

Zákon č . 561/2004 Sb. a zákon 563/2004 Sb.

Moderní, kompletně přepracovaný školský zákon vychází 24. září 2004 pod číslem 561/2004 Sb. současně s ním vychází i zákon o pedagogických pracovnících s číslem 563/2004 Sb. jde o zákony přehledné, zahrnující problematiku škol od mateřských, přes základní a střední až po vyšší odborné a školských zařízení. Na školská zařízení zájmového vzdělávání, jejichž vývoj v této práci sledujeme, se vztahují mnohá stejná ustanovení, což přidává zájmovému vzdělávání na vážnosti a větší jistotu postavení v rámci celé soustavy vzdělávání v České republice.

Zákon č . 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Níže uvádím stručný přehled paragrafů, které se týkají zájmového vzdělání:

§ 2 Společné zásady a cíle vzdělávání

§ 3 a 5 Systém vzdělávacích programů a školních vzdělávacích programů.

§ 7 bod 5 zařazuje školská zařízení pro zájmové vzdělávání do soustavy škol a školských zařízení České republiky.

§ 12 Hodnocení škol a školských zařízení

§ 17 Vzdělávání nadaných dětí, žáků a studentů [23]

Na školská zařízení se nezapomíná ani v paragrafech týkajících se práv a povinností žáků, studentů a zákonných zástupců dětí, samostatně je zde uvedena dokumentace školských zařízení včetně vedení školní matriky školských zařízení, bezpečnost práce ve školách a školských zařízeních.

Náležitosti vnitřního řádu školských zařízení jsou uvedeny v § 30 a v §31 navazují výchovná opatření.

Definice, co je zájmové vzdělávání a kdo je poskytuje, je poprvé v české legislativě uvedena v paragrafu 111 tohoto školského zákona:

§ 111 Zájmové vzdělávání

- 1) Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech.*
- 2) Střediska volného času se dále podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi rovněž na organizaci soutěží a přehlídek dětí a žáků. [23]*

§ 112 ukládá Ministerstvu vytvořit prováděcí předpisy, kterými „stanoví organizaci zájmového vzdělávání ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání a podmínky organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání“. [23]

§ 123 Úplata za vzdělávání a školské služby

Velmi důležitou částí zákona je pro zájmové vzdělávání i část věnovaná Školské právnické osobě.

§ 124 Hlavní činnost a zřizovatel školské právnické osoby

- 1) Školská právnická osoba je právnickou osobou podle tohoto zákona, jejíž hlavní činností je poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v § 3 a školských služeb podle tohoto zákona. [23]*

Tento paragraf je důležitý především tím, že organizace poskytující zájmové vzdělávání patří mezi školské právnické osoby a vztahují se na ně další ustanovení školského zákona, zejména § 134 a 135 týkající se hospodaření a doplňkové činnosti, § 141 školský rejstřík a paragrafy týkající se financování škol a školských zařízení ze státního rozpočtu nebo pravidla týkající se funkce ředitele školy a školského zařízení.

Školský zákon prodělal od svého vydání do roku 2012 mnoho novelizací, ale žádná z nich se netýkala zásadním způsobem zájmového vzdělávání.

Dalším významným zákonem vycházející ve stejné sbírce zákonů se zákonem školským je zákon č. 563/2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Jde o první samostatný zákon řešící, **kdo je pedagogický pracovník**, a je zde jasné dáno, že výchovnou práci ve školách a **školských zařízeních, které jsou zapsány do rejstříku škol a školských zařízení, musí vykonávat pedagogičtí pracovníci.**

Pedagogický pracovník pro zájmové vzdělávání ve školní družině a školním klubu je vychovatel.

Pedagogický pracovník pracující ve středisku volného času je pedagog volného času.

Tento zákon jasně určuje předpoklady a požadavky pro výkon činnosti pedagogického pracovníka obecně i pro jednotlivé kategorie pedagogických pracovníků včetně ředitele školy či školského zařízení. Konkrétně § 16 řeší podrobně požadavky na vychovatele a § 17 na pedagoga volného času. Další části zákona se věnují přímé pedagogické činnosti, dalšímu vzdělávání, kariérnímu řádu. Vychovatelé a pedagogové volného času jsou zde zařazeni mezi ostatní pedagogické pracovníky a platí pro ně stejná pravidla. [24]

Vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání

Podmínky zájmového vzdělávání podrobněji řeší vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání.

Tato vyhláška se společně zabývá středisky volného času, školními družinami a školními kluby.

§ 2 vyjmenovává formy zájmového vzdělávání společné pro všechna školská zařízení zájmového vzdělávání.

Dále vyhláška školská zařízení rozděluje na střediska volného času, školní družiny a školní kluby a věnuje se jim odděleně. U středisek volného času a školních klubů specifikuje činnost a účastníky, u školních družin činnost, účastníky a organizaci činnosti družiny. Ve třetí části vyhlášky se zabývá úplatou za zájmové vzdělávání ve školských zařízeních zřizovaných státem, krajem obcí nebo svazkem obcí. Společně řeší podmínky úplaty a odděleně podle zařízení se zabývá principem stanovením její výše. V §15 určuje řediteli povinnost stanovit ve vnitřním řádu pro jednotlivé formy zájmového vzdělávání způsob evidence. [25]

Touto vyhláškou se zrušuje samostatná vyhláška o střediscích pro volný čas dětí a mládeže č. 432/1992 a samostatná vyhláška o školních družinách a školních klubech 87/1992.

Vyhláška 74/2005 byla do konce roku 2012 dvakrát novelizována. Vyhláška 109/2011 se týká především zařazování dětí z přípravných tříd do školní družiny a je zde několik dalších drobných úprav.

Vyhláška č. 279/2012 Sb. mění znění bodu formy činnosti v bodě týkajícím se činnosti osvětové a zpřísňuje § 11 bod 3 týkající se snížení a prominutí úplaty. Tato poslední novelizace nabývá účinnosti 31.8. 2012.

Výše popsaný vývoj zákonů a vyhlášek provázejících činnost školních družin, školních klubů a středisek volného času ve všech jejich vývojových stádiích ovlivnil i vývoj těchto organizačních celků z bezvýznamných, případně pro ideologii využívaných organizací až k organizacím poskytujícím zájmové vzdělávání, které jsou právoplatnou a uznávanou součástí systému škol a školských zařízení České republiky.

1.3.6 Zásadní změny pro zájmové vzdělávání v nejnovější legislativní úpravě

Když sledujeme vývoj postavení školních družin, školních klubů a domů pionýrů a mládeže a později středisek volného času ve jednotlivých právních normách v letech 1948 – 1989 a v letech 1989 – 2012, dochází zde především k odstranění zneužívání těchto zařízení k politickým a ideologickým záměrům KSČ, což se týká ve větší míře středisek volného času nežli školních klubů a školních družin, a posílení samostatnosti a rozhodovacích pravomocí ředitelů a vedoucích pracovníků těchto zařízení.

V nejnovější legislativě je pevně zakotven pojem **zájmové vzdělávání jako součást formálního vzdělávání přesto, že vykazuje mnoho znaků vzdělávání neformálního**. Na základě této skutečnosti vznikají organizacím pro zájmové vzdělávání mnohé povinnosti, ale získávají tak i mnohé jistoty a významné postavení v systému školské soustavy ČR.

Školská zařízení pro zájmové vzdělávání jsou zařazena mezi školské právnické osoby. Tímto krokem se na organizace zájmového vzdělávání vztahují nové povinnosti, které dříve náležely pouze školám, například vedení školní matriky, povinnost pedagogického

vzdělání pro všechny vychovatele a pedagogy volného času (i externí), **ale získaly tak i jasnější postavení například co se týká financování ze státního rozpočtu** a podobně.

Za největší mezník v činnosti školských zařízení pro zájmové vzdělávání považují **povinnost pracovat podle školního vzdělávacího programu**. Pro oblast zájmového vzdělávání neexistuje rámcový vzdělávací program a povinný rámec tohoto dokumentu tak tvoří na základě § 5 bod 2 školského zákona č. 561/2004 pouze cíl vzdělávání, délka, formy, obsah a časový plán vzdělávání, podmínky přijímání uchazečů, průběhu a ukončování vzdělávání včetně podmínek pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a označení dokladu o ukončení vzdělávání, pokud je vydáván. Dále zde musí být popis materiálních, personálních a ekonomických podmínek, podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví. [20] To je vše. Stručný popis, který může plně vyhovět zákonu, zabere jen několik málo stránek. Vše ale záleží na konkrétním školském zařízení, protože školní vzdělávací program vydává ředitel školského zařízení a na jeho rozhodnutí také je, zda se spokojí se stručným splněním litery zákona nebo společně se svými zaměstnanci vytvoří reprezentativní dokument. Dokument, který slouží k informování zřizovatele, veřejnosti, účastníků zájmového vzdělávání i nastupujících pracovníků daného školského zařízení o jeho vizích, cílech, zaměření, činnosti a dalších aspektech zájmového vzdělávání v konkrétním školském zařízení.

Za jednotlivými formami vzdělávání se skrývá nepřehledné množství činností, které mohou být v rámci zájmového vzdělávání nabídnuty. Jejich pestrost a nápaditost závisí opět na řediteli a jeho spolupracovnících.

Z výše uvedeného vyplývá, že školská zařízení pro zájmové vzdělávání mají v současné době podporu státu i volnou ruku k zavádění změn a inovací směřujících k modernizaci a zvyšování atraktivity těchto zařízení. **Všechna zařízení pro zájmové vzdělávání jsou apolitická, což je přímo dáno zákonem, a obsah jejich činnosti je dán pouze rámcově, což umožňuje přizpůsobovat aktuální nabídku poptávce účastníků zájmového vzdělávání.**

1.3.7 Další podmínky působící na zájmové vzdělávání po roce 1989

Na školská zařízení zájmového vzdělávání velmi silně působí nejen legislativní změny, ale i změny ve společnosti.

V současné době se na poptávce po činnostech zájmového vzdělávání podepisuje nelehká ekonomická situace mnoha rodin. Účastníci zájmového vzdělávání požadují kvalitní činnosti za co nejnižší ceny. Oblíbené jsou různé formy slev z úplaty za zájmové vzdělávání. V určitých kruzích klientů vzrůstá zájem o herny a kluby s volným vstupem a celkově o nezaplatněnou klubovou činnost.

Na nabídku činností zájmového vzdělávání má vliv i rozrůstající se konkurence nabídky zájmových činností a dostupnost informací o těchto aktivitách. Prostřednictvím internetových stránek a sociálních sítí má každý možnost nejen vybírat z rozsáhlé nabídky zájmových činností, ale také diskutovat o jejich kvalitě prostřednictvím blogů a na sociálních sítích. Mnozí klienti tak nejen vyhledávají novinky a trendy činnosti podle vlastního zájmu, ale často se nechají při výběru ovlivnit názory ostatních. **Účast v zájmovém vzdělávání je mnohdy důvodem k prezentaci určitého životního stylu a zájem o jednotlivé druhy činností se mění nejen s věkem a potřebami účastníků, ale podléhá módním trendům.**

Toto vše působí převážně na činnost středisek pro volný čas a nutí je průběžně reagovat na podněty a změny ve společnosti i módní trendy v zájmovém vzdělávání. Vliv těchto změn na školní družiny a školní kluby není tak výrazný a jejich činnost nepodléhá tak častým změnám, protože klientelu těchto organizací zajišťuje především základní škola, pod kterou školní klub nebo školní družina organizačně spadá.

1.3.8 Současná situace v zájmovém vzdělávání - předcházející výzkumy

Zájmovým vzděláváním se zabývaly již některé závěrečné magisterská a bakalářské práce psané v minulosti, nejbližší k této závěrečné práci byly svým tématem následující tři práce, ze kterých cituji některé závěry:

Petra Fridrichová ve své závěrečné bakalářské práci uvádí:

Výsledky mé práce lze zevšeobecnit a shrnout do následujících bodů (doporučení):

- 1 . Vypracovat vlastní analýzu stavu daného regionu, nabídky služeb i analýzu vlastního zařízení (interní a externí analýza).*
- 2 . Zpracovat vlastní marketingovou strategii podle podmínek DDM a regionu, zohlednit interní a externí podmínky.*

3 . Při tvorbě marketingové strategie a nabídky služeb DDM, je důležité zaměřit se kromě kmenového segmentu 6 -18 let i na dosud opomíjené segmenty klientů a to ve věkové kategorii do 6 let a nad 18 let.

4 . Rozšířit nabídku trendového zájmového vzdělávání, oslovit MŠMT a zřizovatele k získání finančních prostředků.

5 . Další vzdělávání interních i externích pedagogických pracovníků, u externích zaměstnanců doplnit pedagogické vzdělání.

6 . Na základě marketingové studie zapojení se ze strany DDM do grantové činnosti na všech možných úrovních. [26]

Výše uvedených šest bodů shrnuje navrhovaný postup při zavádění inovací v marketingovém řízení organizace od analýzy vnějších podmínek a vlivů regionu, ve kterém organizace sídlí, přes detailní rozbor situace konkrétní organizace až po návrhy, jakým způsobem zlepšit činnost prostřednictvím vzdělávání interních i externích pracovníků a zapojením se do grantového řízení. **Pro střediska volného času je zajímavý bod tři, který, na základě výzkumu, doporučuje zaměřit činnost na účastníky mladší šesti let a starší osmnácti let.** Co se týká těchto kategorií je jistě potřebné nabídnout kvalitní zájmové vzdělávání i pro ně, ale současně je nutné počítat s tím, že nabídka musí být plně hrazena účastníky, protože na ni nepřispívá stát.

Dana Trávníčková ve své diplomové práci uvádí:

Informální učení je nejotevřenější formou učení v rámci vzdělanosti společnosti. Přístup k němu má každý a je na vůli každého jedince, do jaké míry se do něj zapojí. Toto tvrzení bývá častým obsahem strategií celoživotního učení. Tento výrok, podle mého názoru, není až tak pravdivý. Stejně tak jako v případě formálního a neformálního učení záleží na sociálním a kulturním kapitálu jednotlivých učících se. Ten určuje, k jakým informacím se dostanou a do jaké míry je budou schopni pochopit. [27]

Toto tvrzení je velmi závažné i pro zájmové vzdělávání. Vzhledem k tomu, že střediska volného času i školní družiny a školní kluby nabízejí zájmové vzdělávání širokému spektru zájemců, je potřeba si, při plánování zájmových činností, uvědomit skutečnost, že ne všichni

zájemci o zájmové vzdělávání jsou na stejné rozumové a sociální úrovni a že mohou nabízené činnosti vnímat a přijímat velmi rozdílně.

Blanka Kostková ve své závěrečné bakalářské práci uvádí:

Závěr jedné části výzkumu, který se týkal 28 respondentů ze středisek volného času, shrnula autorka práce následovně:

Cílové organizace vnímají svoji pozici na trhu a sledují konkurenční organizace. V SVČ a DDM je potřeba vytváření standardů vnímána jako velmi naléhavá a to především z pohledu legislativních nároků zřizovatelů. V případě skupiny SVČ a DDM byl zřizovatelem všech organizací stát (Jihomoravský kraj, město, obec).

Výsledkem neformálních rozhovorů ve 28 organizacích SVČ a DDM byla následující zjištění:

- *pozici na trhu vnímají organizace jako velmi složitou především z ekonomického hlediska*
 - *respondenti ze SVČ a DDM cítí ohrožení jejich pozice na trhu*
 - *SVČ a DDM se stávají pro ostatní organizace neformálního vzdělávání silnou konkurencí především v oblasti vzdělanosti managementu*
 - *SVČ a DDM cítí nutnost legislativně sjednotit činnost organizací na trhu volného času například tvorbou jednotného Standardu platného pro všechny typy organizací*
- [6]

V závěrech z výzkumu této závěrečné bakalářské práce se objevují **obavy z konkurence a nutnost vyniknout a odlišit se od jiných organizací nabízejících neformální a zájmové vzdělávání**. Konkurenceschopnost organizací je zde spojována především s vyšší vzdělaností managementu středisek volného času, což je silný trend poslední doby velmi podpořený projektem Národního institutu dětí a mládeže s názvem Klíče pro život, který svým rozsahem a obsahem přispěl velkou měrou nejen ke vzdělanosti managementu, ale i pedagogů volného času. V posledním bodě respondenti „cítí nutnost“ zastřešit činnost organizací pro zájmové vzdělávání „Standardy platnými pro všechny typy organizací“. Tento bod je sporný převážně z toho důvodu, že každá organizace nabízející neformální a zájmové

vzdělávání, je velmi specifická jak náplní vzdělávání tak organizací a strukturou činnosti, jednotící standardy by mohly zasáhnout do podstaty organizace a omezit její zdravý vývoj.

1.4 Inovace v neformálním a zájmovém vzdělávání

Rektor Soukromé vysoké školy ekonomických studií zahájil mezinárodní konferenci s názvem „Inovace – jediná cesta k úspěchu v globální ekonomice“ mimo jiné těmito slovy: *Evropská komise definuje inovaci jako obnovu a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek. Evropská komise rovněž konstatuje, že hlavním zdrojem inovací je výzkum a vývoj, že inovace je více než pouhá idea nebo nápad, je to implementace, uvedení nápadu do praktického života.* [28]

Inovace jsou změny, obnovení nebo opatření, které jsou orientovány na zdokonalování výrobních zdrojů (včetně lidských), managementu, obchodu, technologie, případně zvýšení kvality výrobků nebo služeb. Projevují se ve způsobu a kvalitě života, včetně oblasti vzdělávání dospělých. V tomto případě hovoříme o inovaci pedagogické (andragogice), kterou rozumíme kvalitativní změny v cílech, obsahu, metodách i formách, které ve svých důsledcích zvyšují kvalitu vzdělávacího procesu. [1]

Kreativita je zdrojem nových myšlenek, nových nápadů a návrhů změn a inovace je procesem realizace nových myšlenek, nápadů a změn. Pietrasiński (1977) chápe inovace jako účelné praktické změny a považuje je za konečný efekt kreativní činnosti. Definice inovace často uvádějí, že inovace jsou úspěšnou realizací kreativních nápadů. Kreativita je tedy považována za základní kámen v oblasti inovací. Aby mohly být podporovány inovace, je třeba pochopit a podporovat proces kreativity. [29]

V dnešní rychle se vyvíjející společnosti je inovace jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů úspěchu nejen v ziskových organizacích, ale i v neformálním a zájmovém vzdělávání.

Zájmové vzdělávání je ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech zajišťováno převážně příspěvkovými organizacemi, jejichž financování je založeno na normativních výkonech, které jsou závislé na rozhodnutí ministerstva školství jaké činnosti

zájmového vzdělávání bude normativně podporovat. Dalším zdrojem příjmů většiny těchto příspěvkových organizací je příspěvek od zřizovatele, jehož výše závisí na rozhodnutí zřizovatele. Příjmy z vlastní činnosti, příjmy z grantů a darů tvoří pouze část rozpočtu těchto organizací.

Tento stav má své výhody i svá úskalí. Mezi výhody jistě patří možnost nabízet zájmové vzdělávání za výhodnější ceny a tak ho zpřístupnit i účastníkům z nižších příjmových skupin, jejichž počet narůstá. Nevýhodou je paradoxně jistota příjmů ze státního rozpočtu a rozpočtu zřizovatele. Tento stav jistoty evokuje spokojenost se současným stavem, nenutí ke změně, k zásadní inovaci. Organizace často žije ve stereotypech, které byly dobré před rokem, dvěma či třemi. Účastníci zájmového vzdělávání pravidelně docházejí na své pravidelné činnosti a organizaci tak nic nemotivuje k inovacím.

Tento trend se v zájmovém vzdělávání projevuje nejvýrazněji u školních družin a školních klubů, kde změny většinou nepožadují ani zákazníci, rodiče dávají děti do družiny z nutnosti a příliš se nezabývají úrovní zájmového vzdělávání, které je dětem poskytováno. Stav zde nepomáhá ani legislativa, která povoluje na jednu vychovatelku či vychovatele až 30 dětí, ani nízké finanční ohodnocení vychovatelů a vychovatelek.

V současné době se zrychluje přístup k informacím a reakce okolního světa na ně. Děti, mládež i dospělí jsou nuceni vybírat zdroje poznání a podle nabízené kvality volí školu či školské zařízení jako zdroj vzdělávání. K tomu, aby školy a školská zařízení byly zárukou kvalitního zdroje zájmového vzdělávání, je nutné držet krok s dobou a neustále inovovat nejen obsah zájmového vzdělávání, ale i způsob předávání poznatků. V minulosti probíhaly impulsy k inovacím v zájmovém vzdělávání především shora. Současná, rychle se měnící situace, zvyšující se požadavky a rozvoj celého neformálního a zájmového vzdělávání vyžaduje podporu inovací ze strany vedoucích pracovníků, ale i samotných pedagogů. Změna myšlení, přístupu a hledání nových možností, drobné i větší inovace ve školách a školských zařízeních jsou nutné pro jejich konkurenceschopnost. Přesto možnost zásadní změny motivované vypracováním specifického a funkčního školního vzdělávacího programu využilo jen malé procento středisek volného času a ještě menší procento školních družin a školních klubů.

1.4.1 Inspirace ze ziskového sektoru pro neformální a zájmové vzdělávání.

Útlá knížka Spencera Johnsona „Kam se poděl můj sýr“ je podobenstvím o nutnosti změny. V závěru dostává čtenář rady na cestu za změnou spojené s podobenstvím o sýru:

- *Změny se stávají. Sýr se někdy přesouvá.*
- *Předvídejte změny. Buďte připraveni na to, že Sýr se může přesunout.*
- *Vnímejte změny. Čichejte k Sýru často, abyste poznali, kdy začíná plesnivět.*
- *Na změnu reagujte rychle. Čím dříve se vzdáte starého Sýra, tím dříve se můžete těšit z Nového Sýra.*
- *Změňte se. Běžte tam, kde je Sýr.*
- *Radujte se ze změny! Prožijte dobrodružství a radujte se z chuti Nového Sýra!*
- *Buďte připraveni se znovu změnit a radujte se opět ze života. Sýr se opět může přesunout.* [30]

Zavádění inovací s sebou často přináší nepochopení až odpor těch, kteří by měli být nositeli inovace. Pokud potřebujeme přesvědčit o nutnosti změny a motivovat k pochopení a přijetí změny co nejširší skupinu zaměstnanců od středního managementu až po externí spolupracovníky, můžeme se o to pokusit tímto podobenstvím o sýru. **Nenásilnou formou je zde popsána nutnost změny i důsledky, které nastanou, pokud je změna stále oddalována.** Pro vedení organizace může být tento příběh úvodní motivací, která umožní pochopit nutnost změny převážnou většinou interních i externích zaměstnanců.

Kreativita je spojena s nízkou hladinou vzrušení, což znamená, že stres, rozptýlení všeho druhu a zaneprázdnění ke kreativnímu myšlení nevede. [29]

V inovativní organizaci probíhá mnoho diskuzí, kterých se účastní lidé s rozmanitými zkušenostmi, z různých znalostních oborů, různých hledisek, hodnot a odlišných myšlenek a nápadů. V Inovativní organizaci se tak uskutečňuje stálá výměna myšlenek: „ve vzduchu“ je široká paleta myšlenek a nápadů, které putují organizací prostřednictvím mnoha

neformálních kontaktů a setkávají se s dalšími myšlenkami a nápady. Intenzivní tvorba myšlenek a nápadů a množství diskuzí vytváří prostředí, ve kterém členové organizace nacházejí podněty dále zvyšující vnímání práce jako výzvy. [29]

Emilie Franková spojuje v knize „Kreativita a inovace v organizaci“ kreativitu se vznikem inovací ve společnosti. Skutečnost, že se kreativní myšlení nemůže rozvíjet ve stresu, shonu a velkém vyčerpání pracovníků nabízí myšlenku na klidný den – jeden den v každém měsíci, který by byl vyhrazen kreativnímu myšlení, snění, neformálním diskuzím a hledání netradičních řešení problémů organizace. Dobrá řešení dlouhodobých problémů nás často napadají v nečekaných chvílích, při neformálních rozhovorech se spolupracovníky, při čtení odborné literatury i v dalších nečekaných momentech. Při takových příležitostech je dobré mít u sebe zápisník a tužku, nápad zaznamenat a při vhodné příležitosti jej rozvinout v inovaci.

Když přijde vítr, někteří lidé stavějí ochranné ploty. Jiní stavějí větrné mlýny.

Základem změny jsou lidé. Kdysi si manažeři kupovali jejich svaly, později přišly metody, které umožňovaly zapojit ve prospěch firmy i myšlení člověka. S. Covey definuje člověka jako celistvou bytost – kromě jeho svalů a mozku je třeba získat i jeho srdce a duši. Srdce je o elánu, nadšení a motivaci, duše je o principech, zásadách a etice.“

Můžete mít všechno, po čem toužíte, když budete dostatečně pomáhat jiným lidem, aby dosáhli toho, po čem touží.

Každý podnik má dva základní úkoly:

Produkovat výrobky a služby, které mu umožňují vydělávat peníze, vytvářet zisk a rozvíjet firmu.

Vytvářet znalosti, rozvíjet lidi, produkovat sebe sama – tento úkol je dlouhodobým zvládnutím sebe sama – tento úkol je základem dlouhodobého zvládnutí úkolu číslo 1 . [31]

Frolík ve své knize „**Štíhlý a inovativní podnik**“ poukazuje mimo jiné na to, že **základem prosperujícího podniku i organizace jsou lidé.** Lidé, kteří jsou loajální, motivovaní a

ochotní pracovat pro svoji firmu či organizaci nejen hlavou a svaly, ale věnovat jí i kousek srdce a duše. Aby se mohli zaměstnanci chovat tímto způsobem musí o ně zaměstnavatel pečovat, dávat jim prostor k jejich sebeuplatnění a rozvoji a oceňovat jejich práci. Zaměstnavatel musí respektovat osobnost svých zaměstnanců, poznat je, pochopit je a motivovat je uspokojováním jejich vlastních potřeb. Takoví zaměstnanci jsou přínosem pro svého zaměstnavatele, pro svoji organizaci a s dobrým pocitem odvádějí nadstandardní práci.

M .J .Kierman ve své knize Inovuj nebo nepřežiješ uvádí následující:

Potenciální hodnota společnosti je jako ledovec: Pouhých 10 procent vyčnívá nad hladinu. Zbývajících 90 procent – intelektuální kapitálová základna společnosti – zůstává skryta pohledu účetních, finančních analytiků i řídicích pracovníků, a následkem toho, je jí věnováno zoufale málo pozornosti. [32]

Budování inovační struktury společnosti 21. století je shrnuto do 11 bodů, které se zaměřují především na intelektuální kapitálovou základnu společnosti – na těch 90 procent podnikového hodnotového ledovce, který většinou uniká naší pozornosti. Pomocí těchto jedenácti „příkázání“ lze připravit podnik na konkurenční boj, který nás čeká v budoucnosti:

1. ***Neříd'te se pravidly převládajícími ve vašem oboru.*** Vytyčte si svá vlastní pravidla a přinuťte ostatní, aby vás následovali! Vytvořte nový konkurenční prostor, bitvy o statické trhy jsou minulostí.
2. ***Inovuj, nebo nepřežiješ!*** Vytvořte vědomé strategie a mechanismy podporující neustálé inovace. Jednoduše nemáte nárok usnout na vavřínech, nejúspěšnější podniky nepřetržitě inovují a překonávají samy sebe.
3. ***Prozkoumejte svůj podnik, najděte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.*** Výjimečné společnosti nacházejí hodnotový potenciál tam, kde ho ostatní přehlédli, a umějí jej uvolnit a využít. Někdy jsou skryté hodnoty uvnitř podniku, jindy vně. Ať je to jakkoliv, skutečný inovátor je objeví nebo si je vytvoří.
4. ***Zaměřte se na rychlost a akceschopnost.*** Analýzy a rozborů jsou pěkné a užitečné, ale bez realizace se nikam nedostanete – a měli byste si raději pospíšet. V dnešním

světě je mnohem lepší jít z 80 procent správnou cestou a jít rychle než mít 100% jistotu, ale tříměsíční zpoždění.

5. ***Bud'te proaktivní a experimentujte.*** Doby, kdy jste mohli spoléhat na velikost a pověst svého podniku a čekat, až vám příležitost spadne do klína, jsou pryč. Musíte vyrazit do útoku a dát věci do pohybu.
6. ***Bořte hranice.*** „Virtuální“ společnosti 21. Století překračují interní hranice, které tak často dělí zaměstnance, oddělení a obory. Také hranice mezi podniky a jejich vnějšími dodavateli, zákazníky a někdy dokonce i konkurenty se povážlivě kymácejí.
7. ***Neustále využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umějí.*** Profesoři obchodních univerzit na Harvardu a Stanfordu to nazývají „posílením pravomocí“. Běžní smrtelníci tomu prostě říkají „dát větší rozhodovací možnosti i zdroje“ svým lidem v přední linii a nejbližše reálnému dění, a nechat je, ať si s tím poradí.
8. ***Globalizujte svou reálnou i vědomostní základnu.*** Nejrychleji se rozvíjející trhy dnešního světa jsou nejen za hranicemi Severní Ameriky, ale i za hranicemi zemí OECD. Ani společnost General Electric už nedokáže přežít, aniž by působila na více než jediném trhu. Váš podnik to určitě nepřežije.
9. ***Přiznejte si, že ekoprůmyslová revoluce se dotýká každého z nás.*** Po celém světě se každým dnem zužují vazby mezi aspekty životního prostředí, konkurenceschopností a na to navazujícími finančními výsledky. Přední společnosti přetvářejí šetrný přístup k životnímu prostředí v mocnou konkurenční zbraň. Účinné vyvážení ekologických rizik a investičních příležitostí může představovat rozdíl mezi předběhnutím vašich obchodních a investičních konkurentů a zaostáváním.
10. ***Udělejte z nepřetržitého vzdělávání podnikové náboženství.*** Jedinou skutečně udržitelnou konkurenční výhodou bude nakonec vaše schopnost učit se rychleji a lépe než vaši konkurenti a přetvářet nově nabyté vědomosti do nových výrobků, služeb a technologií dříve, než konkurence dokáže napodobit vaši poslední inovaci.
11. ***Vytvořte si nástroje sledování strategických přínosů.*** Každý hlupák dokáže dát dohromady čísla ukazující produkci a zisk za uplynulé čtvrtletí, ale ta vám v nejlepším případě poskytnou statický a povrchní přehled včerejších událostí. Když

se místo toho zaměříte na klíčové strategické a ziskové faktory, které odhalují skutečnou dynamiku vašeho podnikání, můžete nasměrovat svou energii na to, co opravdu rozhoduje o budoucím úspěchu vašeho podnikání. [32]

Pokud se zamyslíme nad těmito jedenácti body z pohledu naší školy či školského zařízení mohou znít poněkud nedosažitelně, ale pokud budeme sledovat pouze směr myšlenek a přizpůsobíme jej naší realitě, můžeme zde najít spoustu inspirace. Každý z jedenácti uvedených bodů lze přizpůsobit organizacím pro zájmové vzdělávání:

1. **Neříd'te se pravidly převládajícími ve vašem oboru.** Hledejte trendy v zájmovém vzdělávání, zjišťujte to, co děti a mládež přitahuje a předkládejte jim to způsobem, ve kterém se prolíná jejich potřeba s principy zájmového vzdělávání.
2. **Inovuj, nebo nepřežiješ!** Podporujte nápady na zavádění inovací u svých zaměstnanců i klientů, oceňujte nové nápady a strategie, hovořte o nich, rozvíjejte nové myšlenky a ty nejlepší zavádějte do praxe. Nesnažte se překonat konkurenci, snažte se překonat sami sebe.
3. **Prozkoumejte svůj podnik, najděte skrytá strategická aktiva a vytěžte z nich, co se dá.** Poznejte své silné a slabé stránky, snažte se hrozby přetavit v příležitosti, pokuste se najít příležitost a vytěžit z ní maximum: „*Když přijde vítr, někteří lidé stavějí ochranné ploty. Jiní stavějí větrné mlýny.*“ [31] Zkuste postavit svůj větrný mlýn místo zábran proti větru.
4. **Zaměřte se na rychlost a akceschopnost.** Neotálejte se zaváděním inovací ani drobných změn, o kterých jste přesvědčeni, že mohou přinést něco nového, nebojte se selhání. Mnohé překážky ukáže až sama realizace a většinu z nich lze odstranit i během zavádění inovace do praxe. Začněte postupně, drobnými změnami, na kterých se naučíte správným postupům a získáte důležité zkušenosti pro realizaci rozsáhlejší inovace.
5. **Bud'te proaktivní a experimentujte.** Neustále okolo sebe hledejte inspiraci, přemýšlejte o zavádění drobností, připravujte pro zákazníky malá milá překvapení, hlavně neseďte s rukama v klíně a nemyslete si, že je vše v pořádku a že to tak stačí.

6. **Bořte hranice.** Virtuální svět stírá hranice. O své konkurenci toho víme hodně a v podstatě se tak od ní můžeme učit. Ztrácí se přesná hranice mezi jednotlivými obory činnosti, zaměstnanec může být současně zákazníkem a zákazník zaměstnancem – nebojme se tohoto propojení, přináší inspiraci i zpětnou vazbu.
7. **Neustále využívejte všech svých zaměstnanců a všeho, co umějí.** Dejte svým interním i externím zaměstnancům větší pravomoci, možnost rozhodovat o své práci a přicházet se svými nápady – často to přinese nečekanou inspiraci pro rozvoj celé organizace.
8. **Globalizujte svou reálnou i vědomostní základnu.** Nebojte se inspirace z jiného regionu, ze zahraničí ani ze ziskové sféry. Mnoho problémů se z nadhledu zdá jednodušších a mnohé podobné, které nás trápí, již někdo uspokojivě vyřešil. Nechme se inspirovat.
9. **Přiznejte si, že ekoprůmyslová revoluce se dotýká každého z nás.** Zařazujete do své činnosti enviromentální výchovu? Třídíte odpad? To je naprosté minimum, kterým se zapojit do osvěty na podporu udržitelného rozvoje celé naší planety a naučit účastníky zájmového vzdělávání myslet směrem udržitelného rozvoje.
10. **Udělejte z nepřetržitého vzdělávání podnikové náboženství.** Zákon nám dává 12 dní studijního volna pro každého pedagogického pracovníka. Využijme je a udělejme si ze vzdělávání konkurenční výhodu.
11. **Vytvořte si nástroje sledování strategických přínosů.** Při hodnocení činnosti se zaměřme nejen na čísla, která ukazují dobře sledovatelný vývoj kvantitativních ukazatelů organizace, ale zaměřme se i na kvalitativní ukazatele nabízené činnosti.

Těchto 11 pravidel lze upravovat, měnit a aktualizovat dle potřeb konkrétní organizace, ale přínosnější, než zdokonalovat pravidla je přistoupit k činu a začít inovovat.

Pravidla pro inovátory managementu:

Abyste mohli řešit problémy, je nutné poznat jejich systémové příčiny.

Prinejmenším zpočátku je snazší a bezpečnější existující proces řízení doplňovat než jej nahrazovat. (Provozujte nový souběžně se starým.)

Zaměřte se na revoluční cíle, ale přibližujte se k nim v evolučních krocích.

Jasně určete, jaké oblasti výkonnosti má vaše inovace zlepšit.

S experimentováním začněte na „vlastním zadním dvorku“, kde jsou politická rizika nejmenší.

Kdekoliv je to možné, spoléhejte na dobrovolníky. (Ostatní se pravděpodobně časem přidají)

Rozptylujte možné námitky tím, že svým experimentům dáte zábavný a neformální charakter.

Opakujte: experimentujte, uče se, experimentujte, uče se.

Nevzdávejte se: Inovátoři jsou vytrvalí! [33]

V knize Budoucnost managementu najdeme další zásady pro zavádění inovací v ziskové sféře. Velký důraz je zde kladem na postupné a nenásilné zavádění inovací s podporou těch zaměstnanců, kteří s inovací souhlasí s tím, že ostatní se postupně přidávají. Důležitým poselstvím této knihy je i vytrvalost při zavádění inovací a neustálé učení se.

Nejhorší ze všeho je však nic nehledat a nic neměnit. Soutěžní prostředí neumožňuje být úspěšný bez snahy o změny, které by zabezpečily lepší soutěžní pozici.

Má-li být kdokoliv úspěšný musí naplňovat obě podmínky úspěšnosti:

Mít vysoce koncentrovanou vůli neboli energetizaci pro dosažení výsledků

Mít originální tj. soutěžně úspěšné znalosti. [34]

V knize Spirálový management je opět vyzdvihována nutnost inovací pro úspěšný chod podniku či organizace a vysoká úroveň znalostí dosažená neustálým vzděláváním.

„Mnoha lidem pomohlo uspět 8 tajemství úspěchu víc, než cokoliv jiného:

- 1. Nadšení: úspěšní lidé milují to, co dělají.*
- 2. Pracovitost: Velmi tvrdě pracují.*
- 3. Zaměření: Zaměřují se pouze na jednu věc, ne na všechno.*
- 4. Donutit se: stále nutí sami sebe.*
- 5. Vize: Přichází s dobrými nápady.*
- 6. Zdokonalit se: Soustavně sami sebe, i to, co dělají zdokonalují.*
- 7. Pomáhat: Pomáhají ostatním a snaží se být užiteční.*
- 8. Vytrvalost: Stále vytrvale pracují, i přes možná selhání či nepřízeň osudu.*

Vedlejšími schopnostmi a faktory úspěchu jsou:

Tvořivé dovednosti, schopnost vycházet s lidmi, analytické schopnosti, technická obratnost, umění vést a „ostatní schopnosti“ [35]

Výše uvedený výčet osmi vlastností úspěšných osobností uvedených v knize „**8 vlastností, které mají úspěšní lidé společné - tajemství úspěchu**“ vychází z více než pětiset rozhovorů s lidmi, kteří ve svém životě něco dokázali. Ve většině získaných rozhovorů se těchto osm vlastností nebo alespoň většina z nich objevuje jako ty, které pomohly osobnostem uspět. Jistě se mohou stát cenou inspirací i managementu organizací zájmového vzdělávání.

Nutností inovace se ziskové i neziskové organizace zabývají již dlouhou dobu, jejich hnacím motorem je uspět v neustále narůstající konkurenci. Upozornit na sebe a přitáhnout pozornost ke svým výrobkům či službám, zaujmout potencionální zákazníky a nabídnout jim to, po čem touží, co potřebují. Snaží se všemi dostupnými způsoby přesvědčit své zákazníky, že právě oni to, po čem zákazník touží, nabízejí v té nejlepší kvalitě a za rozumnou cenu.

Ziskové i neziskové organizace se mění, ti úspěšnější se snaží zmapovat skutečnou potřebu a přání svých zákazníků a z těchto informací vycházejí při svých inovacích. Ti ještě úspěšnější mimo to sledují i trendy, a nabízejí to, co předpokládají, že bude

žádané a úspěšné a s čím mohou na trhu zaujmout a prorazit. Ti neúspěšnější hledají překvapivé nápady, neočekávaná zjednodušení či překvapivě dokonalý a netradiční servis spojený s nabídkou.

2 Výzkum

2.1 Definice inovace pro potřeby výzkumu

Pro potřeby kvalitativního výzkumu této práce jsem inovaci definovala takto:

„Inovace je změna, která vede k pozitivnímu vývoji v organizaci.“

Pozitivní vývoj v organizaci zde zahrnuje objektivní i subjektivní zlepšení současného stavu. Vzhledem k tomu, že úroveň inovací je v jednotlivých organizacích zájmového vzdělávání velmi rozdílná, nechala jsem posouzení, zda jde nebo nejde o inovaci, na respondentovi samotném.

2.2 Výzkumný problém

Do jaké míry si vedoucí pracovníci škol a školských zařízení uvědomují potřebu inovací ve svých organizacích? V jakých oblastech a jakým způsobem nejčastěji probíhají inovace v organizacích zájmového vzdělávání?

2.3 Cíle výzkumu

Akademické cíle výzkumu:

Zjistit, do jaké míry si vedoucí zaměstnanci organizací zájmového vzdělávání uvědomují potřebu inovací v jednotlivých oblastech řízení organizace.

Porovnat rozsah a obsah konkrétních inovací ve vybraných střediscích volného času a školních družinách a školních klubech.

Prozkoumat, v jakých oblastech a na základě jakých podnětů vznikají inovace v organizacích zájmového vzdělávání.

Praktické cíle výzkumu:

Nabídnout získané informace k využití při zefektivnění přípravy vzdělávacích programů pro vedoucí pracovníky organizací zájmového vzdělávání.

Nabídnout příklady dobré praxe vedoucím pracovníků neformálního a zájmového vzdělávání jako inspiraci k zlepšování činnosti organizací.

2.4 Zdroj informací pro výzkum: respondenti

Jako zdroj informací o aktuální situaci byly použity strukturované rozhovory s řediteli, případně dalšími vedoucími pracovníky základních škol a školských zařízení. Jednou ze stěžejních otázek je popis nejúspěšnější inovace za poslední tři roky a její přínos na konkrétní škole či školském zařízení (příklad dobré praxe).

Vzhledem k mým osobním i časovým možnostem jsem zvolila způsob dotazování respondentů na společném celostátním setkání ředitelů středisek volného času a vedoucích školních klubů a školních družin v říjnu 2012 v Praze a další respondenty jsem získala na závěrečné konferenci projektu zájmového vzdělávání „Klíče pro život“, kterého se opět účastnili vedoucí pracovníci škol a školských zařízení z celé republiky.

Pro rozhovory jsem oslovila převážně aktivnější vedoucí pracovníky školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Tato skutečnost podpořila splnění cílů závěrečné práce zjistit názory aktivních a inovujících vedoucích pracovníků, kteří hledají a nacházejí nové cesty pro zájmové vzdělávání a jejich zkušenosti a názory zahrnout do výzkumu.

Výzkumný projekt byl detailně připraven, ale současně jsem reagovala v průběhu jednotlivých rozhovorů tak, abych vytěžila z příkladů dobré praxe co nejvíc motivujících a inspirativních odpovědí a našla specifika organizací respondentů

2.5 Forma výzkumu: Strukturovaný rozhovor

Dotazování bylo vedeno osobně s každým vybraným vedoucím pracovníkem. Na úvod rozhovoru jsem se představila osobně i profesně, požádala respondenta, aby při odpovědích na jednotlivé otázky byl upřímný a nad jednotlivými odpověďmi se zamyslel. Seznámila jsem ho s tím, že odpovědi budou zpracovány v diplomové práci na téma „Inovace v řízení neformálního vzdělávání“ a inovace z posledního bodu rozhovoru poslouží jako příklady

dobré praxe a pro ilustraci možností změn. Na respondenty nebyl vyvíjen žádný tlak a ponechala jsem jim prostor na vyjádření vlastního názoru a svobodnou vůli v tom, do jakých podrobností chtějí své inovace prezentovat.

Před výzkum jsem provedla s obecnější formou dotazů v červnu v Plzni (ředitelé DDM Plzeňského kraje). Odpovědi byly nejasné a celkově příliš nepřehledné. Na základě této zkušenosti jsem vytvořila novou strukturu rozhovoru s cílem pro začátek získat důvěru respondentů jasnými otázkami. Novou verzi strukturovaného rozhovoru jsem vyzkoušela v září na pražské poradě ředitelů. Otázky jsme dávala dvěma kolegyním, rozhovor se mi vedl snáz a odpovědi byly přehlednější a lépe uchopitelné, proto jsem tento typ strukturovaného rozhovoru použila při výzkumu.

2.6 Zpracování výzkumu

Metoda záznamu dat: během rozhovoru jsem zapisovala jednotlivé odpovědi respondenta do záznamového archu, při nejasnostech v odpovědích jsem se doplňujícími otázkami snažila získat přesnější odpovědi a ty jsem opět zapisovala.

V rámci výzkumu jsem provedla strukturovaný rozhovor s 20 zaměstnanci středisek volného času dětí a mládeže a 15 zaměstnanci školních družin a školních klubů. Za střediska volného času odpovídalo 12 žen a 8 mužů, ze školních družin a školních klubů 14 žen a 1 muž. Většina respondentů hovořila o svých zkušenostech s inovacemi ve své organizaci ochotně a v rámci časových možností se snažila poskytnout i příklad dobré praxe využitelný ostatními organizacemi. Respondenti, kteří odmítli vést strukturovaný rozhovor, nebyli zařazeni do výzkumu. Jednalo se o jednoho ředitele střediska volného času a jednu vychovatelku školní družiny.

Na začátku rozhovoru dostal každý respondent šest jednoduchých úvodních otázek, které mají charakter otázek kvantitativního výzkumu či statistiky a výsledky jsou zobrazeny pomocí jednoduchých grafů s krátkým komentářem.

Hlavní otázkou výzkumu je tato otevřená otázka: **Popište inovaci, která měla za poslední 3 roky největší dopad na zlepšení kvality zájmového vzdělávání ve vaší škole či školském zařízení.** Popis inovací získaných na základě této otázky (tak zvaných příkladů dobré praxe)

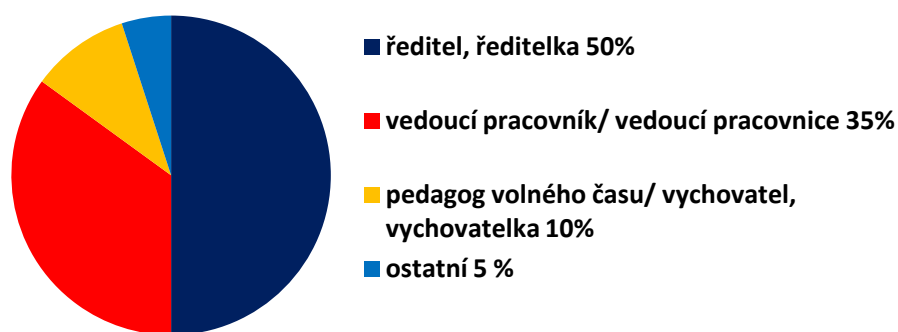
byl podroben dalšímu dotazování s cílem zjistit motivaci vedoucích pracovníků k provádění inovací, iniciátora inovací a další podrobnosti.

Příklady dobré praxe byly následně podrobeny **kódování textu ve dvou dimenzích metodou analytického závorkování** a následně analyzovány.

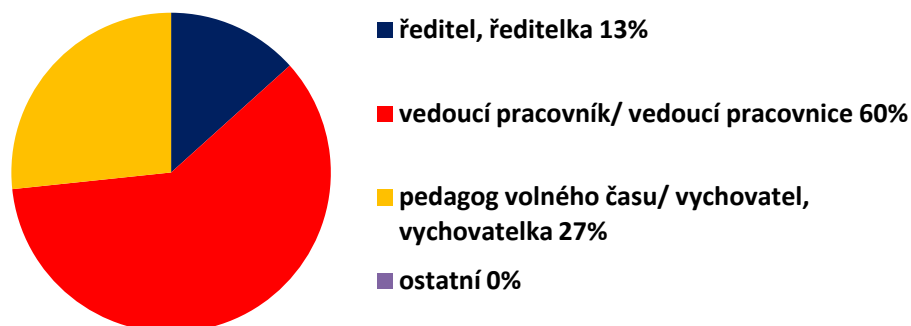
Výsledky získané tímto procesem přinesly i nový **pohled na interpretaci dat prvních šesti otázek**, daný různým úhlem pohledu a odlišnou zkušeností jednotlivých respondentů.

Závěry výzkumu jsou analyzovány a zobecněny tak, aby mohly být využity pro instituce připravující vzdělávání pro vedoucí pracovníky zájmového vzdělávání. Příklady dobré praxe jsou, na základě kódování, rozřazeny do oblastí a podoblastí a uvedeny v textu tak, jak byly popisovány respondenty a slouží k inspiraci pracovníků škol a školských zařízení.

2.6.1 Postavení respondentů v organizaci



Graf 1: SVC – postavení respondentů v organizaci



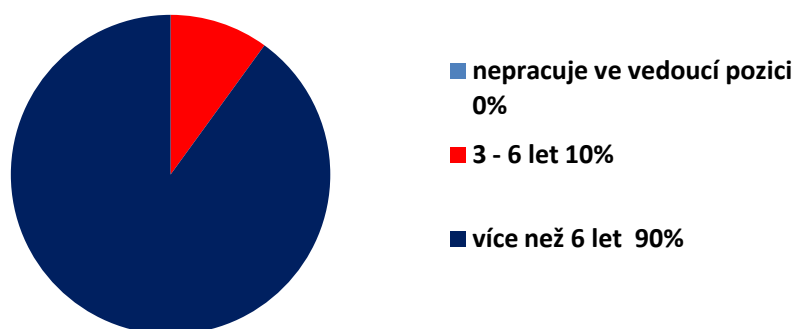
Graf 2: ŠK, ŠD - postavení respondentů v organizaci

S ohledem na sledování středisek volného času a školních klubů a školních družin jako dvou skupin se liší postavení respondentů v organizaci následovně:

U respondentů ze středisek volného času odpovídalo 50% ředitelů a 35% vedoucích pracovníků, řadových pedagogů bylo jen 10% z celkového počtu respondentů a mezi ostatní byla započítána bývalá ředitelka, která v současné době pracuje jako externí pracovnice.

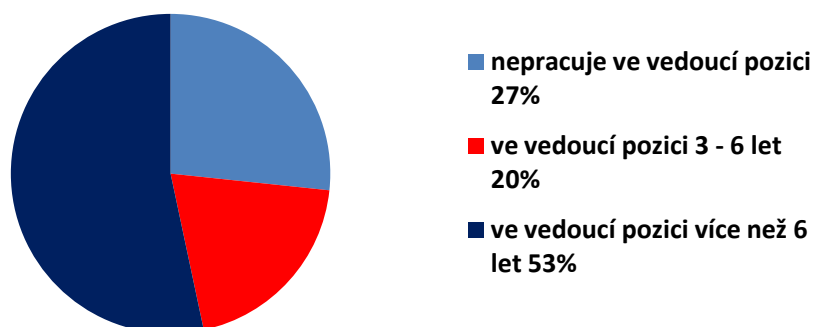
U respondentů školních klubů a školních družin odpovídalo pouze 13% ředitelů, 60% respondentů zastává pozici vedoucí vychovatelky a 27% je řadových vychovatelek.

2.6.2 Délka praxe respondentů ve vedoucí pozici



2.6.2.1

Graf 3: SVČ – délka praxe respondentů ve vedoucí pozici



2.6.2.2

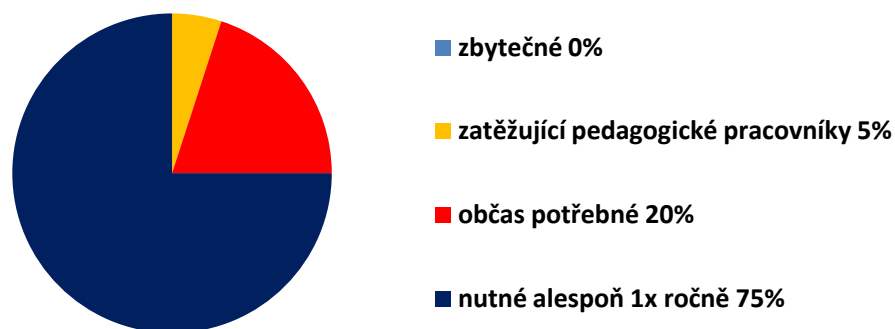
Graf 4: ŠK, ŠD – délka praxe respondentů ve vedoucí pozici

Rozdíl mezi respondenty středisek volného času a školních klubů a školních družin je i v délce praxe ve vedoucí pozici. V případě středisek volného času pracuje 90% dotázaných ve vedoucí pozici více než 6 let a zbývajících 10% 3 – 6 let. Mezi respondenty ze školních

klubů a školních družin je 27% respondentů, kteří ve vedoucí pozici nepracují, 20% pracujících ve vedoucí pozici 3 -6 let a 53% pracujících ve vedoucí pozici více jak 6 let.

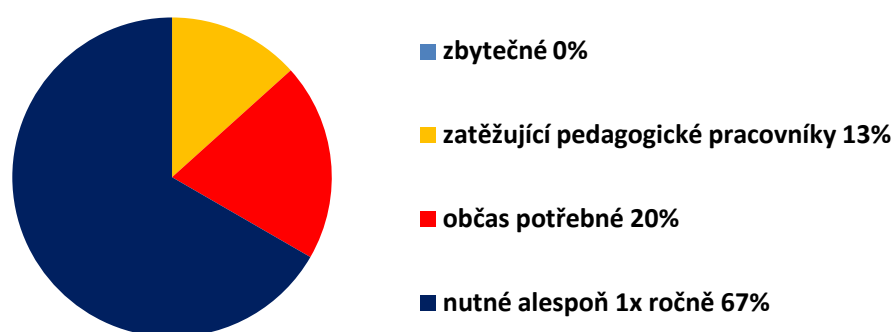
2.6.3 Představa respondentů o potřebě inovací v organizaci

2.6.3.1



Graf 5: SVČ – představa respondentů o potřebě inovací v organizaci

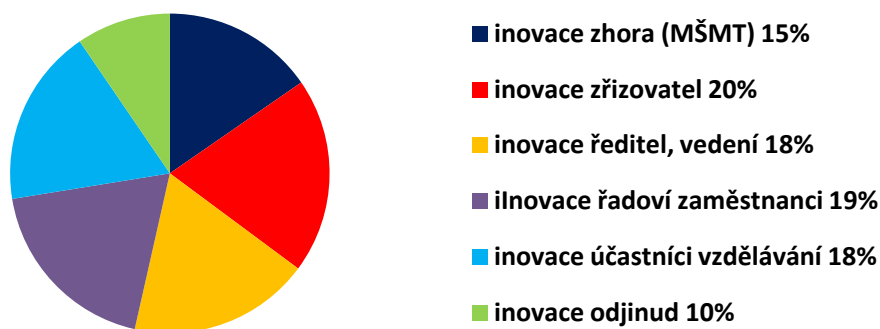
2.6.3.2



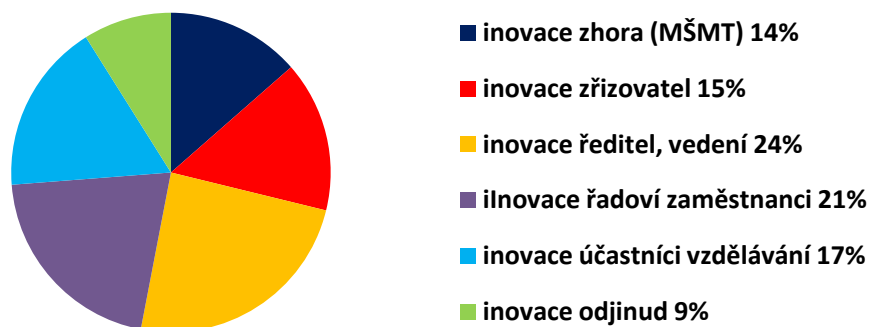
Graf 6: ŠK, ŠD – představa respondentů o potřebě inovací v organizaci

Potřebu inovací vidí střediska volného času a školní družiny a školní kluby podobně. Žádnému z respondentů se nezdály inovace zbytečné. Jeden respondent ze střediska volného času a dvě respondentky školní družiny považují inovace za potřebné, ale současně za zatěžující pro řadové pedagogické pracovníky.

2.6.4 Důležitost inovací z pohledu organizace respondentů i vlastní praxe



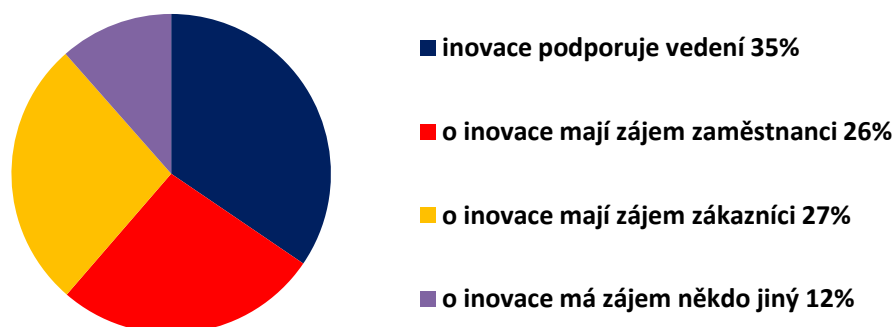
Graf 7: SVČ – důležitost inovací podle iniciátora inovace



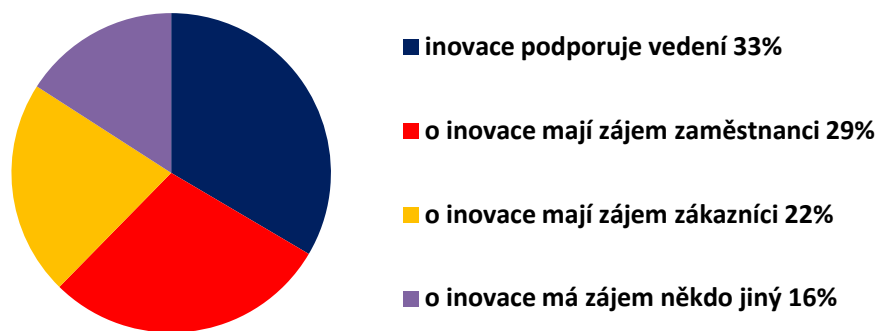
Graf 8: ŠK, ŠD – důležitost inovací podle iniciátora inovace

Tato otázka zkoumala názor respondentů na důležitost inovací podle toho, kdo je jejich iniciátorem. Respondenti ze středisek volného času odpovídali velmi vyrovnaně, mírně nižší je procento důležitosti inovací vycházejících ze změn vyhlášek, zákonů a nařízení MŠMT. Nejnížší je inovace pocházející z jiných než jinde uvedených zdrojů. V odpovědích respondentů ze školních klubů a školních družin jsou nejvýraznějšími a nejdůležitějšími nositeli inovací ředitelé a vedoucí pracovníci a poměrně vysoké procento mají i samotní zaměstnanci. Nejnížší váhu mají, stejně jako u středisek volného času, inovace z ostatních zdrojů.

2.6.5 Podmínky k inovacím v organizacích respondentů



Graf 9: SVC – podmínky k inovacím v organizacích respondentů



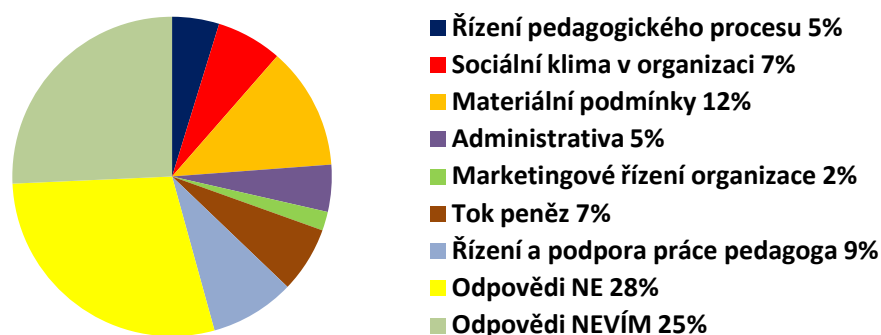
Graf 10: ŠK, ŠD – podmínky k inovacím v organizacích respondentů

Tato otázka zkoumala názor respondentů na podmínky, které jsou v jednotlivých organizacích k realizaci inovací, kdo v organizaci inovace podporuje a do jaké míry. **Respondenti ze středisek volného času a školních družin a školních klubů odpovídali velmi podobně u obou typů organizací inovace nejvíce podporuje vedení organizace.** U středisek volného času jsou na druhém místě zákazníci a zaměstnanci až na místě třetím, u školních klubů a školních družin mají větší zájem o inovace zaměstnanci nežli zákazníci. U obou typů organizací má nejnižší zájem o inovace „někdo jiný“.

2.6.6 V jaké oblasti, za poslední 3 roky, proběhly inovace ve vaší organizaci



Graf 11: SVČ – oblast inovací za poslední 3 roky v organizacích respondentů



Graf 12: ŠK, ŠD – oblast inovací za poslední 3 roky v organizacích respondentů

Tato otázka zkoumala názor respondentů na to, v jakých oblastech proběhly inovace v organizaci za poslední tři roky. Grafy ukazují poměr kladných odpovědí v sedmi zkoumaných oblastech a poměr záporných odpovědí a odpovědí „nevím“ vždy v součtu za všechny otázky. **Podle respondentů ze středisek pro volný čas proběhly inovace ve všech oblastech přibližně rovnoměrně, přiměřená část inovací neproběhla a odpověď „nevím“ se vyskytovala v nejmenší míře. Podle respondentů ze školních družin a školních klubů byla nejčastější inovací inovace týkající se materiálního vybavení, ale velmi vysoký byl podíl odpovědí záporných, které vyjadřují, že za poslední tři roky inovace v dané oblasti v organizaci neproběhla a odpovědi „nevím“, které vyjadřují, že respondent nemá přehled o tom, zda konkrétní inovace v organizaci za poslední tři roky proběhla.**

2.6.7 Příklady dobré praxe organizací zájmového vzdělávání

Nejzajímavější otázkou strukturovaného rozhovoru, který jsem vedla s vedoucími pracovníky středisek volného času, školních klubů a školních družin byla tato:

Popište inovaci, která měla za poslední 3 roky největší dopad na zlepšení kvality zájmového vzdělávání ve vaší škole či školském zařízení.

Odpovědi na tuto otázku jsou uvedeny pro inspiraci všech pracovníků zájmového vzdělávání tak, jak je respondenti popisovali a současně jsou podrobeny kódování textu a následné analýze.

Ke kódování textu zde bylo využito metody „Analytické závorkování“, která vychází z toho, že zkoumaný materiál má vždy dvě dimenze. *„Dimenzi substantivní, kdy se něco reálně odehrává v nějakých objektivních podmínkách. Zkoumáme-li tuto dimenzi, klademe si otázku CO? Na druhé straně je to dimenze konstruktivní, kdy zúčastnění aktéři sami aktivně vytvářejí a reprodukuji svou definici reality. Zkoumáme-li tuto dimenzi, klademe si otázku JAK?“* [35]

Na základě první etapy kódování textu jsou uvedené inovace rozděleny do čtyř oblastí na základě toho, co se, podle popisu respondenta, reálně odehrálo. Rozdělení vzniklo položením otázky „Co?“ každá z těchto oblastí je dále rozdělena na dvě podoblasti – vzniká tak osm skupin inovací:

- | | | |
|-----|--|--------|
| 1.1 | Řízení a organizace zájmového vzdělávání | SVČ |
| 1.2 | Řízení a organizace zájmového vzdělávání | ŠD, ŠK |
| 2.1 | Ekonomické řízení zájmového vzdělávání | SVČ |
| 2.2 | Ekonomické řízení zájmového vzdělávání | ŠD, ŠK |
| 3.1 | Obsahová náplň zájmového vzdělávání | SVČ |
| 3.2 | Obsahová náplň zájmového vzdělávání | ŠD, ŠK |
| 4.1 | Příklady nedobré praxe | SVČ |
| 4.2 | Příklady nedobré praxe | ŠD, ŠK |

1.1 **Řízení a organizace zájmového vzdělávání SVČ**

*Poslední dobou se nejvíce změnila práce s interními i externími pracovníky, vypracovali jsme systém propojení všech pracovníků ze všech našich středisek, zavedli jsme pravidelné společné akce týmového charakteru, kde se všichni navzájem lépe poznají. **Vzájemné vztahy se snažíme budovat systematicky a podpořit je metodikami, vnitřními předpisy, společným vzděláváním pracovníků a podobně.***

Naše jednotlivá pracoviště si pravidelně vytvářejí své projekty. Projekty zahrnují obsahový rozvoj pracoviště, jeho finanční zajištění, nastavení konkrétních hodnotících kritérií a pravidelné vyhodnocování projektu a průběžně jeho částí. Projekty vznikají, hlavně kvůli přehlednějšímu financování, na kalendářní roky. Jednotlivé projekty jsou před realizací podrobně konzultovány s vedením střediska.

V uplynulém období mělo velký vliv na zlepšení kvality práce jednotlivých středisek a jejich pracovníků zavedení systému hodnotících pohovorů, které probíhají na všech úrovních se všemi pracovníky interními i externími jedenkrát ročně. Při pohovoru nejen hodnotíme uplynulé celoroční období, ale plánujeme osobní i pracovní posun na příští celoroční období včetně vzdělávání.

Vedení střediska volného času zpracovalo podrobnou metodiku práce s interními i externími zaměstnanci a zavedlo pravidelná metodická setkání interních zaměstnanců, kde mimo vzdělávací chvílky probíhá hlavně výměna zkušeností spojená s konzultací. Interní pracovníci v návaznosti na tato setkání působí metodicky na pracovníky externí. Tato metodická pomoc všem zaměstnancům se nám vrací v celkovém zkvalitnění činnosti.

V uplynulém období jsme zavedli nový systém porad. K jednotlivým problémům – okruhům činnosti svoláváme řešitelské porady. Vytváříme týmy, které mají za úkol věnovat se hledání nejlepšího řešení určitého problému. Vznikají tak menší, úzce zaměřené týmy lidí, kterým se spolu dobře spolupracuje. Postupně tak vznikl základ projektového řízení organizace. Jsme zatím jen v začátcích, ale již se ukazuje, že tímto způsobem vznikají nová neotřelá řešení dlouhodobých stagnujících situací a problémů.

Po sloučení dvou DDM do jednoho bylo nutné vypracovat nový systém řízení organizace hlavně vzhledem k tomu, že úroveň obou organizací byla velmi rozdílná. V první řadě bylo

nutné seznámit oba týmy pedagogických pracovníků a pracovat s nimi tak, aby se navzájem poznaly, vytvořily si společné cíle a začaly spolupracovat místo soupeřit. To se nám podařilo hlavně při tvorbě nového školního vzdělávacího programu, který vycházel ze zkušeností pedagogů obou organizací a stal se pojítkem do budoucnosti.

V poslední době klademe velký důraz na další vzdělávání externích pracovníků nejen v jejich specializacích, ale i v oblasti pedagogiky a psychologie, což velmi přispělo ke kvalitě zájmové činnosti.

Z loňské evaluace školního vzdělávacího programu vyplynuly požadavky na některé změny – nešlo o jednu oddělenou inovaci, ale o systematické, na sebe navazující změny. Nejprve jsme provedli revizi vizí a strategických úkolů, upřesnili jsme kompetence všech pracovníků, od vedení až po jednotlivé pracovníky, zaměřili jsme se na kvalitnější přípravu obsahu vzdělávání. Poté jsme se zaměřili na jednotlivé pracovníky – na jejich osobní prezentaci vůči zákazníkům i spolupracovníkům. Současně se snažíme zlepšit spolupráci jednotlivých odbornostních skupin. Všemi těmito kroky se postupně zlepšuje celkové klima v organizaci a pracovníci jsou lépe motivováni. Zaváděním systematických změn postupně vzniká potřeba změn dalších a tak jsme v současné době součástí jedné dlouhotrvající inovace, jejíž začátek odstartovala evaluace školního vzdělávacího programu a jejímž cílem je celková modernizace zájmového vzdělávání i všech souvisejících procesů v naší organizaci.

Zapojili jsme se do evropských projektů a evropské dobrovolné služby, organizačně jsme založili speciální oddělení, které se realizací těchto projektů zabývá. Díky čerpání finančních prostředků z evropských fondů jsme rozšířili a zkvalitnili nabídku zájmového vzdělávání. Nabízíme činnost pro zájemce od 0 do 100 let a pro mnohé činnosti máme vysoce specializovaná oddělení.

Od 1. 9. 2012 vzniklo zcela nové oddělení akcí a PR. Sjednotily se webové stránky jednotlivých oddělení DDM. Došlo k úpravě stávajícího loga DDM i jednotlivých oddělení. Změnila se pravidla při „výrobě“ propagačních materiálů (plakátů, letáků). Vznikají pravidla pro jednotné vystupování na veřejnosti. Nastavili jsme jasná pravidla propagace. Stále je zřetelný „mírný odpor“ některých „starých“ pracovníků k nové a zásadní věci. Přesto se vizuálně DDM pro veřejnost mění. Byl to zásadní zásah do kompetencí jednotlivých oddělení DDM. Dříve si jednotlivá oddělení sama vyráběla plakáty, které nepodléhaly žádné kontrole

či schválení, byly na nich uváděny různé informace, soukromé kontakty, mnohdy chybělo i logo DDM. Každé oddělení mělo vlastní webové stránky různé úrovně. V současné době převzalo kontrolu nad propagací nové oddělení propagace, které většinu materiálů i vyrábí. Vedoucí oddělení si začínají zvykat na servis, který je jim poskytován a dochází v tomto směru i k pozitivní zpětné vazbě. Díky novému oddělení odpadly vedoucím oddělení některé povinnosti spojené s propagací kroužků a akcí. Informace pro veřejnost jsou podávány komplexně a přehledně. Zlepšil se systém evidence účastníků zájmových činností, ve kterém lze lehce najít požadované informace a je propojen s webovými stránkami DDM, což velice usnadňuje a urychluje zveřejňování informací. V neposlední řadě došlo touto inovací i k úspoře finančních prostředků, protože většinou webové stránky upravovali čtyři externisté a dnes tuto činnost vykonává interní pracovník v rámci svých povinností.

1.2 Řízení a organizace zájmového vzdělávání ŠD, ŠK

Naše družina rozšířila provoz družiny od 6.00 – 19:00 hodin tak, aby rodiče dětí stihli odjet do města do práce a zase se v klidu vrátit.

Před rokem jsme založily pro školní družinu vlastní internetové stránky, které jsou propojeny se stránkami školy, potřeba stránek vyplynula z provozu družiny a z potřeby rodičů, kteří chtěli být informováni o celkovém dění v družině. Na stránky dáváme veškeré informace, novinky, akce včetně jejich hodnocení, fotografie z činnosti a další zajímavosti. Spuštění www stránek se setkal s velkým úspěchem u rodičů, kteří mnohdy osobně za tuto novinku děkovali.

Od té doby co vedoucí vychovatelka studuje vysokou školu stále nosí nové nápady ze studia i od svých kolegyně ve škole, což velmi obohatilo naši práci.

2.1 Ekonomické řízení zájmového vzdělávání SVČ

V uplynulém roce se velmi zlepšila naše finanční situace hlavně díky účasti na grantovém řízení firmy T-mobile, Ministerstva životního prostředí ČR a zapojením do projektů krajského úřadu. Získali jsme tak finanční prostředky na konkrétní činnost i vybavení a zlepšení zázemí střediska volného času.

Na základě plánovaného rozšíření činnosti se nám podařilo získat od zřizovatele finanční prostředky na nový nábytek, vybavení klubovny počítači a stolními hrami a vybavení keramické dílny pecí a hrnčířským kruhem.

Poté co se náš DDM přestěhoval do větších prostor, rozhodli jsme se část nevyužitých prostor trvale pronajmout a ze zisku financovat nadstandardní materiální zabezpečení pro veškerou naši činnost.

Zavedení nové evidence účastníků zájmové činnosti, která je propojena s účetnictvím organizace, nám velmi usnadnila evidenci zájmové činnosti, tvorbu povinných výkazů a kontrolu plateb za zájmovou činnost. Systém umožňuje i in-line přihlašování na kroužky a tábory.

Akce, které realizují jednotlivá oddělení, mohou být finančním přínosem pro toto oddělení. Vedení oddělení navrhne a vedení organizace odsouhlasí akce, které realizují sami zaměstnanci, a zisk z těchto akcí je určen pro rozvoj oddělení, které je realizovalo.

V poslední době se nám podařilo získat finanční prostředky od zřizovatele a z vlastní činnosti, které jsme použili na zlepšení vybavení táborové základny a vybavení klubu deskových her.

2.2 Ekonomické řízení zájmového vzdělávání ŠD, ŠK

Díky zapojení školy do různých projektů a grantového řízení se nám podařilo vybavit družinu novými hrami a získat materiál na finančně náročnější netradiční výrobky.

Díky spolupráci se sdružením přátel školy jsme získali finanční prostředky na vybavení školní družiny moderními hrami, stavebnicemi a legem.

Tím, že jsme zvýšili počet oddělení a tak navýšili počet dětí, navýšil se i počet finančních prostředků a tak se nám postupně daří modernizovat vybavení družiny.

3.1 Obsahová náplň zájmového vzdělávání SVČ

Za poslední tři roky se nám podařilo stabilizovat a ustálit kolektiv pracovníků DDM. Vznikl sehraný kolektiv, který neustále sleduje nové trendy v zájmovém vzdělávání a nabízí nové

zájmové činnosti a akce pro všechny věkové kategorie. Tímto vývojem se velmi zlepšil i postoj klientů k organizaci a stále více se dostáváme do povědomí nejširší veřejnosti.

Jako jediní v republice máme akreditaci MŠMT na vzdělávání vedoucích kroužků Geocachingu a jsme tak jeho garanty pro celou republiku. Již několik let u nás pracuje kroužek s touto náplní, jezdíme na tábory geocachingu a pořádáme akce s přesahem za hranice kraje a občas i republiky.

V minulém roce se nám podařilo získat nové prostory – velký taneční sál, což nám pomohlo při zavedení nových tanečních kroužků.

Založili jsme informační centrum pro mládež a stabilizovali jeho činnost, která se postupně dostala do povědomí mládeže. Při informačním centru jsme založili klub mládeže Hnízdo, který složí k aktivnímu trávení volného času v bezpečném prostředí a větší informovanosti starších školáků a mládeže.

Zapojili jsme se do programu spolupráce se zahraničními dobrovolníky a zapojujeme tyto dobrovolníky do našeho zájmového vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že mládež a dospělí nemají většinou čas na pravidelnou zájmovou činnost, a nebo se snaží prohloubit konkrétní zájem v oboru, zavádíme pro tyto věkové kategorie úzce zaměřené krátkodobé kurzy.

V nedávné době jsme založili školu moderního tance, která má u dětí, mládeže i rodičů velký úspěch. Vedení školy tance maximálně podporujeme včetně vzdělávání jejich dobrovolně pracujících vedoucích, které jsme získali v rámci projektu dobrovolnické služby.

Drobnými inovacemi ve všech oblastech činnosti i jejího řízení došlo k celkovému zlepšení práce střediska a mělo to dopad na kvalitu činnosti a nabídky a došlo i ke kvantitativnímu posunu nabízených činností pro větší počet zájemců. Pružně se snažíme reagovat na změny kolem nás, sledujeme trendy v zájmové činnosti a stále se posunujeme kupředu v celé šíři naší činnosti a její organizace.

3.2 Obsahová náplň zájmového vzdělávání ŠD, ŠK

Rozšíření družiny o družinu v anglickém jazyce ve škole s rozšířenou výukou jazyků. V družině společně s rodilým mluvčím pracuje i česká vychovatelka, která dětem pomáhá

pochopit jazyk a koriguje činnost po stránce výchovné. Anglická družina je 3x v týdnu, náklady na rodilou mluvčí hradí rodiče v plné výši, což je i úskalím inovace. Tuto inovaci iniciovalo vedení školy a spolupracuje na ní s jazykovou školou, která poskytuje rodilou mluvčí. Změna přispěla i k větší kvalitě družiny, kdy si děti zábavnou formou procvičují jazyk, který je součástí školních osnov již od první třídy a současně měla vliv i na kvantitu dětí v družině, kdy se do anglické družiny hlásí i děti, které normálně družinu nenavštěvují. Projekt je v začátcích a týká se žáků prvního stupně a zatím nemá návaznost na druhém stupni.

Dvakrát týdně jsme v družině zavedli zájmové dny, kdy se děti dělí do jednotlivých oddělení ne podle věku, ale podle zájmu. V současné době fungují tři zájmová a jedno všeobecné oddělení – sportovní, tvořivé, hudebně-dramatické a jedno pro ty, kteří chtějí pouze všeobecnou činnost. Rodiče tuto změnu velmi uvítali, děti, které odchází během odpoledne na své zájmové kroužky nebo jsou v družině jen krátkou dobu, zůstávají ve všeobecném oddělení družiny a ostatní se mohou nerušeně věnovat svému zájmu. Úskalím tohoto projektu někdy bývá propojení různě starých dětí. Zájmové činnosti vedou vychovatelky z družiny a cena pro rodiče zůstává stejná.

Naše škola má v názvu napsáno „Zdravá škola“ proto jsem, přes odpor některých kolegyně, přidala do programu družiny pravidelné každodenní cvičení povinné pro všechny děti. Děláme to tak, že všichni si musí cvičení vyzkoušet a teprve potom se rozhodnout, zda se budou věnovat cvičení nebo si vyberou jinou činnost. Jak cvičíme? Hrajeme různé sportovní hry, zkoušíme základy gymnastiky, atletiky i netradičních pohybových her. Mám tu zkušenost, že většina dětí u cvičení zůstane i když se jim zpočátku nechce.

Na základě absolvovaného školení jsme se s kolegyněmi rozhodly při výtvarné činnosti přestat pracovat podle šablon, kdy 30 dětí dělá stejnou věc, ale snažíme se každého motivovat k samostatné tvořivé práci a rozvíjet fantazii a kreativitu dětí.

V loňském roce u nás vznikl školní klub, který nabízí různé zájmové činnosti během celého týdne pro děti od předškolních až po druhý stupeň základní školy. Na vedení klubu máme živnostenský list a rodiče platí 300 Kč měsíčně. Za tuto částku může dítě navštěvovat vybrané činnosti celý týden. Ze strany rodičů je o tento projekt velký zájem a věřím, že je to přínos i

pro rozvoj zájmů dětí naší školy. Zajímavá je i zkušenost s naší školou pro předškolní děti, která často ovlivňuje rodiče při výběru školy.

Za nejdůležitější změny za poslední tři roky považují především zlepšení spolupráce s rodiči a zapojení je do některých akcí družiny jako například Vánoční dílna, Masopustní průvod, Velikonoční dílna a závěrečná školní slavnost ke dni dětí. Lepší spolupráce s rodiči nám přinesla i lepší materiální možnosti – pravidelně získáváme zbytkový papír z tiskárny a další drobnosti, které nám pomáhají při tvořivé činnosti.

Poslední dobou se stále častěji zapojujeme do projektů vyhlašovaných různými subjekty: Celé Česko čte dětem, Krásná jako kvítko, Vodou štětcem a básní a podobně. Současně jsme se zapojili i do projektu Klíče pro život v rámci kterého jsme prováděli pilotáž průřezových témat, což pro nás bylo velkou inspirací pro činnost, ale mělo to i pozitivní dopad finanční. V rámci projektu Klíče pro život jsme spolupracovali i na tvorbě metodických materiálů a publikací. Práce na metodických materiálech byla velkou inspirací i pro činnost naší družiny.

V loňském roce jsme pro děti připravili příměstský tábor, který probíhal poslední týden letních prázdnin a ze strany dětí i rodičů o něj byl velký zájem.

Již několik let spolupracujeme v zájmovém vzdělání dětí naší školy s o.p.s., kterou založila rada rodičů naší školy. Tato o.p.s. organizuje pro děti kroužky, tábory a tradiční akce jako je Adventní a Velikonoční výstava, oslava dne dětí a projektové dny. O.p.s. současně přispívá na školní výlety dětí a na odměny na školách v přírodě.

4.1 Příklady nedobré praxe SVČ

Vzhledem k tomu, že se k vedení DDM dostal člověk bez praxe a bez vzdělání a neví moc o čem je v DDM řeč, tak jsme se dostali za minulý rok o několik kroků zpět. V DDM pracuji 13 let a horší situaci jsme nezažila.

4.2 Příklady nedobré praxe ŠD, ŠK

Inovace, ani se k tomu nechci vyjadřovat – v současné době to všechno vidím opačným směrem.

U nás jsem již žádnou inovaci nezažila hodně dlouho, vše funguje ve vyjetých kolejích, v poslední době byly zřízeny dvě nová oddělení školní družiny, ale po materiální a programové stránce jde úroveň spíš dolu.

U nás žádné velké změny neprobíhají a inovace už vůbec ne, jen drobnosti, ale to nestojí za řeč, to jen že mě něco napadne, tak to udělám, moc to nijak neplánuji.

Na pozici vedoucí vychovatelky jsem nastoupila před deseti lety, organizaci i programovou náplň družiny jsem si přizpůsobila svým představám a od té doby nám to takto vyhovuje, žádné inovace nejsou potřeba.

Kódování textu - konstruktivní dimenze

Ve druhé etapě kódování textu je dokončeno Analytické závorkování, je zkoumána dimenze konstruktivní a pokládána otázka „Jak?“. Při kódování textu se pohybujeme ve čtyřech výše uvedených oblastech, kdy každá oblast má dvě podoblasti. V textu jsou hledány další souvislosti a zákonitosti. Při podrobném kódování textu jsou využity i odpovědi na podotázky zachycené v záznamu jednotlivých rozhovorů, které nejsou v příkladech dobré praxe uvedeny. Vzniká tak bohatší výzkumný materiál a ucelenější pohled na celou problematiku.

Systematická inovace velká/malá	A1/A2	
Jednorázová, nahodilá inovace	B	
Inovace s dopadem pouze na organizaci	C	
Inovace s dopadem i mimo organizaci	D	
Inovace proběhla z důvodu vnějšího požadavku na organizaci		O
Inovace proběhla z potřeby zlepšit, zatraktivnit služby pro zákazníky		S
Inovace proběhla z potřeby zlepšit či zjednodušit agendu organizace		J

Inovace proběhla z důvodu nedostatku finančních prostředků	F
Inovace proběhla z důvodu zlepšení podmínek zaměstnanců	Q
Inovace proběhla z důvodu požadavku od zákazníků	R

Inovace iniciovaná/ podporovaná zhora	M/M
Inovace iniciovaná/ podporovaná vedením organizace	V/V
Inovace iniciovaná/ podporovaná řadovými zaměstnanci	P/P
Inovace iniciovaná/ podporovaná zákazníky	Z/Z

V následující části textu používáme shrnující označení jednotlivých případů dobré praxe. Příklady dobré praxe zůstávají rozděleny do čtyřech výše uvedených oblastí, kde každá má dvě podoblasti. Dále ke každému příkladu dobré praxe přiřazujeme symboly (písmena a čísla) dle klíče uvedeného výše. Vznikne tak zakódování textu příkladů dobré praxe, jehož podrobnému vyhodnocení se budeme věnovat v následujících kapitolách.

1.1 Řízení a organizace zájmového vzdělávání SVČ

A1, C, Q, V/VP	Systematické budování vztahů v organizaci
A1, C, Q, J, V/VP	Systematické vytváření projektů rozvoje
A1, C, Q, S, V/VP	Systém hodnotících pohovorů
A1, C, Q, S, V/VP	Vybudování systému práce s externími pracovníky
A1, C, Q, S, V/VP	Nový systém porad – řešitelské týmy
A1, C, Q, J, V/V	Nový systém řízení organizace
A2, C, Q, S, P/VP	Důraz na další vzdělávání

A1, C, Q, S, F, VP/VP Systematické, na sebe navazující změny

A1, C, F, V/VP Specializované oddělení řešící projekty EU

A1, C, J, VP/VP Nové oddělení akcí a PR

1.2 Řízení a organizace zájmového vzdělávání ŠD, ŠK

A2, C, R, Z/Z Prodloužení provozu

A2, C, R, S, P/PZ Založení vlastních www stránek

B, C, S, P/P Nové nápady na základě vzdělávání pedagoga

2.1 Ekonomické řízení zájmového vzdělávání SVČ

A2, C, F, V/VP Více zdrojů financování - granty různých organizací

A2, C, S, VP/VP Na základě plánu na rozšíření činnosti finance od zřizovatele

A2, C, F, P/PV Trvalý pronájem nevyužitých prostor – nákup nadstandardního vybavení

A2, C, J, P/PVZ Nový systém evidence – propojení agend – úspora financí i času

A2, C, F, P/PV Navýšení financování činnosti oddělení z akcí oddělení

B, C, S, P/PZ Vybavení táborové základny a klubu

2.2 Ekonomické řízení zájmového vzdělávání ŠD, ŠK

A2, C, F, S, V/VP Více zdrojové financování – granty – nové vybavení

A2, C, F, V/VP Spolupráce se Sdružení přátel školy – poskytl finanční prostředky na vybavení

A2, C, O, M/M, V Navýšení počtu účastníků činnosti – navýšení finančních prostředků

3.1 Obsahová náplň zájmového vzdělávání SVČ

A1, D, Q, S, V/VPZ	Ustálení kolektivu pracovníků – sledování trendů, zlepšení vztahů s veřejností
A1, D, S, V/VPZ	Specializace na Geocaching akreditace na vzdělávání, jediní v republice
A2, C, S, V/VPZ	Nové prostory – zavedení nových činností
A2, D, S, P/VPZ	Vznik informačního centra pro mládež a klubu mládeže
A1, D, S, F, V/VPZ	Spolupráce se zahraničními dobrovolníky
A2, C, S, P/VPZ	Úzce zaměřené krátkodobé kurzy pro dospělé
A2, C, S, P/VPZ	Založení školy moderního tance
A1, C, S, PZ/VPZ	Pružná reakce na změny - trendy

3.2 Obsahová náplň zájmového vzdělávání ŠD, ŠK

A2, C, S, V/VZ	Rozšíření o družinu v anglickém jazyce
A2, C, S, V/VZ	Zavedení zájmových dnů
A2, C, S, P/P (jen ten, který zavedl)	Pravidelné každodenní cvičení pro všechny děti
B, C, S, P/P	Rozhodnutí přestat pracovat podle šablon
A1, C, S, V/VZ	Vznik školního klubu, který nabízí specializované zájmové činnosti

Příklady nedobré praxe není možné objektivně kódovat výše zavedeným systémem

4.1 Příklady nedobré praxe SVČ

Nedostatečné znalosti a vzdělání ředitele – žádné inovace

4.2 Příklady nedobré praxe ŠD, ŠK

Žádné inovace neprobíhají

Žádné inovace neprobíhají

Žádné inovace neprobíhají

Inovace proběhly před 10 lety od té doby spokojenost, není potřeba nic měnit

2.6.8 Analytické zpracování výsledků kódování textu

1. Řízení a organizace zájmového vzdělávání SVČ, ŠD a ŠK

SVČ se na inovace v oblasti řízení a propagace zaměřují ve větší míře 10 příkladů nežli ŠK a ŠD 3 případy. Poměr respondentů 20 respondentů ze SVČ, 15 respondentů ze ŠD a ŠK.

V SVČ vznikají převážně systematické změny (A1), které vedou ke skutečnému zkvalitnění řídicí a organizační práce v organizaci, zatím co u ŠD a ŠK jde pouze o drobné, i když systematické změny (A2) nebo jen o změnu jednorázovou, drobnou (B) týkající se zlepšení činnosti a její propagace.

U respondentů SVČ i ŠK a ŠD šlo, v uvedených příkladech, vždy o inovace nepřesahující za hranice organizace (C).

Hlavním motivem inovací v oblasti řízení a organizace zájmového vzdělávání je, u SVČ, zlepšení podmínek zaměstnanců v 8 případech z 10, dále pak zlepšení a zatraktivnění služeb pro zákazníky v 5 případech, zjednodušení agendy organizace ve 3 případech a z důvodu nedostatku financí v 1 případě. U ŠK a ŠD jsou hlavním motivem ve 2 případech požadavky zákazníků a ve 2 případech zlepšení a zatraktivnění služeb.

Iniciátorem inovací je u SVČ v 7 případech vedení organizace, ve 2 případech vedení organizace společně s pracovníkem a pouze v 1 případě pracovník samostatně. Změnu vždy podporuje vedení, v 9 případech i pracovníci organizace. U ŠD a ŠK je hlavním iniciátorem ve 2 případech pracovník organizace a 1 zákazník, pracovníci organizace podporují 2 z inovací a zákazníci také 2.

Z výše uvedených skutečností jasně vyplývá, že požadavky na inovace řízení a organizaci zájmového vzdělávání ve školních družinách a školních klubech nejsou příliš realizované a pokud ano, jde o drobné změny a zlepšení, která mohou vycházet i přímo od zákazníků. ŠK a ŠD organizačně spadají pod základní školy a proto tuto problematiku většinou neřeší. V SVC naproti tomu probíhají větší a velké systematické změny většinou iniciované vedením organizace, často zaměřené na zlepšení podmínek pro zaměstnance a celkové zlepšení činnosti organizace. Tyto změny jsou vždy podporovány vedením organizace a většinou i zaměstnanci.

2. Ekonomické řízení zájmového vzdělávání SVC, ŠD a ŠK

Příklady dobré praxe týkající se ekonomického řízení organizací jsou, u obou skupin respondentů, drobné a nevýrazné (A2) a nepřesahují hranice organizace (C). Jejich rozsah i obsah ukazuje, že organizace zájmového vzdělávání stále většinou spoléhají především na finanční prostředky získané ze státního rozpočtu, od zřizovatele a z vlastních zdrojů.

Hlavním motivem pro tyto inovace je pro SVC ve 3 případech nedostatek finančních prostředků, ve 2 případech zlepšení a zatraktivnění služeb pro zákazníky a v 1 případě zlepšit agendu organizace. U ŠD a ŠK změnu ve 2 případech inicioval nedostatek finančních prostředků, v 1 případě zlepšení a zatraktivnění služeb a v 1 případě pokyn od zřizovatele.

Zajímavé je zjištění, že v případě SVC jen 2 inovace z 6 iniciovalo vedení organizace a ostatní 4 inovace iniciovali sami pracovníci. Ve všech případech inovaci podporovalo vedení organizace i pracovníci. U ŠD a ŠK iniciovalo dvě inovace vedení organizace a tyto inovace podporuje vedení organizace i pracovníci, 1 z inovací inicioval zřizovatel a tu podporuje zřizovatel a vedení organizace, ale ne pracovníci.

3. Obsahová náplň zájmového vzdělávání SVČ, ŠD a ŠK

Příklady dobré praxe v oblasti obsahu zájmové činnosti popisovali rozsáhleji a s větším zaujetím respondenti ze ŠD a ŠK a z konkrétních příkladů vyplývá, že mnohé organizace intenzivně hledají a zavádějí novinky zkvalitňující činnost ŠD a ŠK, i když jde převážně o změny menšího rozsahu (A2) v jednom případě změnu drobnou (B) a pouze v jednom případě o změnu větší, systematickou (A1). Respondenti SVČ popsali větší systematickou změnu (A1) ve 4 případech z 8 a ve 4 případech šlo o změnu sice systematickou, ale malou (A2). Ve všech popsaných případech SVČ i ŠD a ŠK se jednalo o změny z důvodu zlepšení a zatraktivnění služeb pro zákazníky (S), v 1 případě u SVČ motivovalo tuto inovaci zlepšení podmínek pro zaměstnance (Q) a v 1 případě nedostatek finančních prostředků (F).

Respondenti SVČ vidí 4 z inovací v této oblasti jako inovace s dopadem i mimo organizaci a její pravidelnou činnost (D).

Inovace SVČ iniciovalo ve 4 případech vedení organizace a ve 4 případech pracovníci. V 1 případě jsou iniciátory společně se zaměstnanci i zákazníci, všechny změny v této oblasti podporuje jak vedení organizace, tak pracovníci i zákazníci.

V případě ŠD a ŠK iniciovalo vedení organizace 3 z 5 inovací, 2 menší inovace iniciovali pracovníci. Všechny inovace, které iniciovalo vedení organizace podporuje vedení organizace a zákazníci, ale ne pracovníci, protože to pro ně přináší další povinnosti a úkoly. Inovace iniciované pracovníky v 1 případě pracovníci podporují i když je pro ně práce náročnější a v 1 případě ji podporuje pouze pracovnice, která ji navrhla a je současně respondentkou výzkumu.

4. Příklady nedobré praxe

Ne všichni respondenti ze středisek volného času, školních družin a školních klubů **mohli mluvit o inovacích v zájmovém vzdělávání v jejich organizaci za poslední tři roky.** V některých organizacích je, bohužel, trend opačný a dochází tak ke stagnaci. Z dvaceti respondentů SVČ odpověděl 1, že u nich inovace v současné době neprobíhají, ze ŠD a ŠK odpověděli 4 z 15 respondentů, že u nich inovace neprobíhají. Jak z uvedených příkladů vyplývá, většina respondentů si nevyhovující situaci uvědomuje, což může být prvním krokem k jejímu řešení. Příklady nedobré praxe se nebudu v tomto výzkumu dále zabývat.

2.7 Závěry výzkumu

Když porovnáme výsledky podrobné analýzy kódovaného textu s výsledky cílených otázek s grafy zjistíme, že výklad smyslu otázek a hloubka a rozsah popisovaných odpovědí je u respondentů různý.

Představa respondentů o potřebě inovací v organizaci

Přesto, že potřebu inovací vidí SVC a ŠD a ŠK podobně, z příkladů dobré praxe vyplývá, že SVC častěji vnímají jako inovace větší systematické změny, které zasahují celou organizaci, ale ŠD a ŠK častěji popisují pouze menší změny zasahující jedno oddělení družiny nebo jen drobně zasahující do provozu organizace. V průběhu strukturovaných rozhovorů se potvrdilo to, že žádný z respondentů nepovažuje inovace v organizaci za zbytečné a důležitost inovací si uvědomují i ti respondenti, u kterých za poslední tři roky žádné inovace neproběhly.

Důležitost inovací podle iniciátora inovace

Odpovědi na otázku hledající nejčastější zdroj inovací v organizacích upřesnily strukturované rozhovory převážně v oblasti inovací ze strany zákonů, vyhlášek a nařízení MŠMT, kde mnozí respondenti považovali tento zdroj inovací za velmi důležitý, ale žádný z respondentů jej neuvedl pro svůj příklad dobré praxe. Tento zdroj je považován za důležitý z důvodu postihu v případě nevyhovění nařízení či zákonu a většinou je vnímám jako nadbytečný. Podobně se vedoucí pracovníci staví k inovacím iniciovaným zřizovatelem a v případech dobré praxe byl jako zdroj inovace tento zdroj inovace použit pouze jednou u ŠD a ŠK. Největší četnost a důležitost mají, podle respondentů, inovace ze strany vedení organizace a samotných pracovníků. **Odpovědi na tuto otázku souvisely s celkovou vyspělostí a způsobem řízení v organizaci.** V mnohých organizacích jsou inovace navrhovány pouze vedoucími pracovníky a někteří vedoucí pracovníci naopak vyžadují návrhy inovací především od vlastních pracovníků, protože si jsou vědomi toho, že potom inovaci lépe prosadí a v organizaci zrealizují. Inovace iniciované vedením organizace i samotnými pracovníky jsou obecně velmi dobře přijímány, vycházejí ze skutečných potřeb organizace a po jejich zavedení dochází ke zlepšení podmínek pro zaměstnance či zákazníky a

k celkovému pozitivnímu dopadu na organizaci. Podněty k inovacím ze strany zákazníků zatím nejsou příliš rozšířeny. Ve výzkumu se takto iniciovaná inovace objevila pouze jednou. Někteří vedoucí pracovníci si uvědomují, že návrhy na inovace, přicházející přímo od zákazníků, mohou být cenným názorem z venku, ale uvědomují si i to, že tyto podněty nemusí být v souladu s plánovaným směrem rozvoje organizace a proto je vždy důležité jejich inovativnost důkladně posoudit. Obecně lze říct, že větší váhu má názor jednotlivých zákazníků u ŠD a ŠK a mnohé inovace se v těchto organizacích provádějí s cílem uspokojit přání zákazníků. Vzhledem k tomu, že SVC pracují více systematicky, mají zde zákazníci vliv pouze jako poradci.

Podmínky k inovacím v organizacích respondentů

Pokud se hlouběji podíváme na podmínky k inovacím v organizacích tak ze strukturovaných rozhovorů vyplývá, že vedení organizace si ve všech organizacích, ve kterých respondenti uváděli příklady dobré praxe uvědomuje potřebu inovací a podporuje je. Ve dvou rozhovorech se objevily názory, že vedení podporuje jen některé typy inovací, což souvisí s celkovými cíli a směřováním organizace. Inovace v organizacích mají většinou velkou podporu i ze strany pracovníků. **Pracovníci mají, dle většiny respondentů, zájem o inovace v oblastech, které přímo souvisí s jejich prací - obsahovou náplní zájmových činností, materiálním vybavením a zjednodušením administrativních činností.** Pracovníci ŠD a ŠK často při své podpoře uvažují o míře navýšení svých úkolů a povinností a často podporují jen ty inovace, které na ně nekladou další povinnosti. U respondentů ze středisek volného času nebyla tato odpověď zaznamenána. Z odpovědí respondentů vyplývá, že **zákazníci mají zájem především o inovace zájmových aktivit, zavádění trendových činností a zajímají se o zlepšení doprovodných služeb.** Strukturované rozhovory odhalily skutečnost, že ŠK a ŠD dělají ve větší míře inovace cílené tak, aby je pocítili především zákazníci, zatím co u SVC je častější zacílení na zlepšení podmínek pro pracovníky či zjednodušení chodu organizace jako takové a tato systematická změna až v důsledku inovace působí na zákazníky.

Oblast inovací za poslední 3 roky v organizacích respondentů

V posledních dvou grafech se velmi jasně ukazuje větší informovanost o inovacích v organizaci a celková větší angažovanost respondentů SVC nežli ŠD a ŠK což se dále potvrdilo ve strukturovaných rozhovorech. Inovace, které proběhly za poslední tři roky nedokázali najít a popsat 4 z 15 respondentů ŠD a ŠK a 1 z 20 respondentů SVC. Respondenti v odpovědi na tuto otázku uváděli více inovací v různých oblastech, pro podrobnější rozbor si potom vybrali nejdůležitější z inovací za poslední tři roky. Z tohoto důvodu graf ukazuje jiné hodnoty než by se daly očekávat z rozložení příkladů dobré praxe. **Z grafů vyplývá, že v SVC proběhly inovace ve všech oblastech přibližně rovnoměrně a v ŠD a ŠK byla nejčastější inovací inovace týkající se materiálního vybavení, což se projevilo i v příkladech dobré praxe, mnoho respondentů ze ŠD a ŠK u většiny ostatních oblastí uvedlo, že inovace v této oblasti neproběhla nebo že o ní nic neví.**

Tři tematické skupiny příkladů dobré praxe a porovnání inovací v nich:

U obou skupin respondentů nakonec bylo možné rozdělit nejdůležitější příklady dobré praxe pouze do tří skupin: **řízení a organizace zájmového vzdělávání, ekonomické řízení zájmového vzdělávání a obsahová náplň zájmového vzdělávání** a tyto oblasti příkladů dobré praxe dále podrobně zkoumat.

Řízení a organizace zájmového vzdělávání

Inovacím v oblasti řízení a organizace zájmového vzdělávání se častěji a do větší hloubky věnují SVC nežli ŠD a ŠK. SVC plánují systematické změny, které vycházejí z vedení organizace, jsou velmi často zaměřeny nejen na zlepšení chodu organizace, ale i na zlepšení podmínek a usnadnění práce pracovníků organizace. Tyto inovace jsou obecně v organizaci dobře přijímány a podporovány vedoucími pracovníky i zaměstnanci a mají pozitivní vliv na zákazníky a nabízené zájmové vzdělávání celkově. **Respondenti ŠD a ŠK popisují v této oblasti spíše drobné inovace iniciované pracovníky či zákazníky a podporované též především ze strany pracovníků a zákazníků.** Mnozí respondenti ŠD a ŠK uvedli, že v jejich organizaci inovace tohoto typu za poslední tři roky neproběhly. ŠK a ŠD organizačně spadají pod základní školy a proto tuto problematiku většinu neřeší.

Ekonomické řízení zájmového vzdělávání

Vzhledem k tomu, že se finanční situace školních družin a školních klubů i středisek volného času stále zhoršuje a stává se nejistou, hledají organizace respondentů z obou skupin další zdroje financování prostřednictvím grantů, projektů a sponzorských darů a mnohým se tato nová iniciativa daří, přesto bylo na základě mnohých rozhovorů zjištěno, že využívání nových zdrojů financování je v organizacích respondentů zatím jen v začátcích. Příklady dobré praxe v této oblasti jsou drobné a nevýrazné, což ukazuje na skutečnost, že organizace zájmového vzdělávání stále většinou spoléhají především na finanční prostředky získané ze státního rozpočtu, od zřizovatele a z vlastních zdrojů. Tomuto pohledu odpovídá i skutečnost, že v případě SVČ větší počet inovací v této oblasti iniciovali pracovníci nežli vedení organizace i když následovně vedení organizace tyto inovace podporovalo společně s pracovníky. U ŠK a ŠD je iniciátorem těchto inovací vedení organizace i zřizovatel. Vedení organizace zde podporuje všechny inovace, pracovníci pouze ty, které iniciovalo vedení. Inovaci iniciovanou zřizovatelem pracovníci nepodporují proto, že jim přináší navýšení pracovních povinností bez adekvátní finanční odměny.

Obsahová náplň zájmového vzdělávání

Oblast obsahové náplně zájmového vzdělávání je inovována jak ve ŠD a ŠK tak v SVČ. **V případě ŠD a ŠK je to oblast ve které inovují nejčastěji. U obou skupin respondentů má v této oblasti zájem o inovace vedení organizace, pracovníci a inovace jsou často alespoň nepřímo iniciovány trendy v zájmovém vzdělávání a zájmem zákazníků.** Z konkrétních příkladů vyplývá, že mnohé organizace intenzivně hledají a zavádějí novinky zkvalitňující činnost organizace. Všechny uvedené inovace v této oblasti byly motivovány zlepšením a zatraktivněním služeb pro zákazníky. U ŠD a ŠK se setkáváme s tím, že inovace navržené vedením organizace podporuje vedení organizace a zákazníci, ale ne pracovníci, protože jim tyto inovace přináší více pracovních úkolů bez navýšení finančního ohodnocení, toto je i případ jedné inovace kterou navrhla pracovnice a v organizaci ji podporuje pouze ona sama, protože je přesvědčena a přínosu této inovace pro svěřené děti.

Závěr

V teoretické části práce je neformální a zájmové vzdělávání začleněno do celkového systému vzdělávání České republiky a jeho vývoj a možnosti rozvoje ilustrovány na zákonech a vyhláškách od roku 1948 do současnosti. Část je věnována inovacím. Zajímavou inspirací pro vedoucí pracovníky organizací neformálního i zájmového vzdělávání mohou být i citace z literatury o inovacích ze ziskového sektoru.

Kvalitativní výzkum vedený formou strukturovaného rozhovoru a následné kódování textu odhalilo pohled skupiny respondentů na inovace v zájmovém vzdělávání a ukázalo zkušenosti respondentů se zaváděním inovací v jejich vlastních organizacích.

Hlavními cíli této práce bylo zjistit, do jaké míry si vedoucí zaměstnanci organizací zájmového vzdělávání uvědomují potřebu inovací v jednotlivých oblastech řízení organizace a porovnat rozsah a obsah konkrétních inovací ve vybraných střediscích volného času a školních družinách a školních klubech.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že všichni respondenti považují inovace za důležité pro svoji organizaci i svoji konkrétní práci, orientují se v inovacích iniciovaných různými zdroji a většinou v posledních třech letech zaznamenali inovace na svém pracovišti, které buď iniciovali sami, nebo, pokud je inicioval někdo jiný, se aktivně podíleli na jejich realizaci.

Toto zjištění platí pouze pro skupinu respondentů dotazovanou v rámci uvedeného výzkumu a vzhledem k výběru se nedá zobecnit na všechna střediska volného času a školní družiny a školní kluby. Respondenti pro výzkum byli vybíráni z aktivních vedoucích pracovníků, kteří se účastnili celostátního setkání ředitelů středisek volného času a vedoucích školních klubů a školních družin a dále z účastníků závěrečné konference projektu Klíče pro život.

Výzkum odhalil významný rozdíl v pojetí inovací ze strany středisek volného času a školních klubů a školních družin. Přes shodu v základních otázkách týkajících se inovací byly rozdíly při vedení strukturovaných rozhovorů mezi respondenty ze středisek volného času a školních klubů a školních družin výrazné, což vyplývá i z rozboru příkladů dobré praxe.

Respondenti středisek volného času vnímají inovace jako komplexní potřebu změny na moderní a konkurenceschopnou organizaci nabízející zájmové vzdělávání co nejširšímu okruhu zájemců.

Školní družiny a školní kluby vnímají inovaci jako zlepšení materiálních podmínek jednotlivých oddělení školní družiny a školního klubu a rozšíření zájmové činnosti o akce a další drobné aktivity nebo usnadnění administrativní práce. Nedochozí zde ke komplexním změnám, které však nejsou, z povahy činnosti družiny a klubu, nutné. Vzhledem ke skutečnosti, že školní družina a školní klub jsou přímo řízeny vedením základní školy pod kterou spadají, není samostatné rozhodování o nezávislém vývoji družiny a školního klubu ve většině těchto organizací možné.

To, co vyzdvihují jako inovaci respondenti ze školních klubů a školních družin je pro většinu středisek volného času jen drobná změna. Většina respondentů středisek volného času považuje za inovaci systémové změny, které zasahují do chodu celé organizace a v případě drobnějších změn jsou uváděny pouze změny s větším dopadem na kvalitu služeb, které organizace poskytuje.

Tuto zkušenost nemůžeme zobecnit na všechna střediska volného času a školní družiny a školní kluby, protože v úrovni jednotlivých organizací jsou velké rozdíly, ale výsledky ze strukturovaných rozhovorů s respondenty tohoto výzkumu to potvrdily velmi výrazně.

Rozdíl ve vnímání inovací je dán pravděpodobně i postavením obou typů organizací v systému škol a školských zařízení:

Školní družiny a školní kluby jsou často vnímány jako podpůrná organizace pro provoz základních škol. Základní školy jim zajišťují účastníky zájmového vzdělávání a rodiče účastníků často příliš neřeší konkrétní zájmové vzdělávání, ale spíše nutnost mít o děti postaráno v době, kdy jsou v zaměstnání. Inovace v družinách a klubech často neřeší ani vedení školy a pokud rodiče žáků nemají připomínky k práci družiny či klubu, považují tento stav ředitelé a vedoucí pracovníci škol za vyhovující. Iniciativa tak často závisí na vedoucí vychovatelce či řadových vychovatelkách, které přímo s dětmi pracují a ne vždy mají k inovacím motivaci.

Střediska volného času jsou samostatnými organizacemi, které nabízejí zájmové vzdělávání většinou pro všechny věkové kategorie a v mnoha oblastech činnosti. Účastníky zájmového vzdělávání musí svojí nabídkou oslovit, zaujmout a přilákat do své organizace. Vzhledem k tomu, že účastníci nejsou na účasti v zájmovém vzdělávání střediska pro volný čas nijak závislí a tato činnost je poskytována za úplatu, tak ve chvíli, kdy pro ně není činnost zajímavá a přínosná, účast v zájmovém vzdělávání ukončí. Zde vzniká obrovská, až existenční motivace pro vedení střediska volného času i pro řadové pedagogy, aby činnost i její propagace byla na velmi vysoké úrovni a tak zajistila možnost existence organizace.

Z průběhu i závěrů strukturovaných rozhovorů jasně **vyplynula nutnost inovací v zájmovém vzdělávání pro konkurenceschopnost jednotlivých organizací.** Tuto skutečnost si všichni respondenti plně uvědomují, ale ne všude funguje bezproblémové zavádění inovací do praxe a velmi se liší i potřeba obsahu a rozsahu jednotlivých inovací.

Dále si tato práce klade za cíl prozkoumat, v jakých oblastech a na základě jakých podnětů vznikají inovace v organizacích zájmového vzdělávání.

Na základě strukturovaných rozhovorů a jejich vyhodnocení bylo zjištěno, že v případě třiceti pěti organizací zájmového vzdělávání které zastupovali jednotliví respondenti tohoto výzkumu vznikaly nejdůležitější inovace v těchto třech oblastech: **řízení a organizace zájmového vzdělávání, ekonomické řízení zájmového vzdělávání a obsahová náplň zájmového vzdělávání.** Rozborem jednotlivých inovací uvedených respondenty bylo zjištěno, že **inovace z důvodu zlepšit a zatraktivnit služby pro zákazníky** proběhla ve čtrnácti případech, v šesti případech bylo hlavním důvodem pro inovaci **zlepšení podmínek pracovníků společně se zlepšením a zatraktivněním služeb pro zákazníky**, pětkrát byl hlavní motivací ke změně **nedostatek finančních prostředků**. Ostatní důvody byly zastoupeny pouze jednou nebo dvakrát. Šestnáct z uvedených inovací iniciovalo **vedení organizace**, jedenáct inovací **pracovníci organizace** čtyři inovace **vedení organizace společně se zákazníky** a po jedné inovaci zřizovatel, zákazníci a pracovníci společně se zákazníky.

Z četnosti odpovědí vyplývá, že **většina inovací v organizacích respondentů probíhá z podnětu zlepšení a zatraktivnění služeb pro zákazníky a zlepšení podmínek zaměstnanců a tyto změny nejčastěji provádí vedení organizace či pracovníci.** Minimální je vliv na inovace od MŠMT a zřizovatele. Pokud ke změnám z této úrovně řízení dochází jsou realizovány, ale většinou nejsou považovány za přínos pro organizaci.

Přínosem této závěrečné práce pro školský management je přehledné zpracování názorů vybrané skupiny respondentů na zavádění inovací v zařízeních zájmového vzdělávání.

Výsledky tohoto výzkumu jsou využitelné organizacemi zabývajícími se dalším vzděláváním vedoucích pracovníků v zájmovém a neformálním vzdělávání k zefektivnění přípravy vzdělávacích programů. Na základě zjištěných skutečností si větší pozornost zaslouží například využívání více zdrojového financování organizací a využívání změn konkrétních zákonů a vyhlášek k pozitivním změnám v organizacích, neboť jde o oblasti, které jsou vedoucími pracovníky v zájmovém vzdělávání přes jejich velký význam opomíjeny či nedostatečně pochopeny.

Příklady dobré praxe ze škol a školských zařízení mohou být inspirací pro ředitele a ostatní vedoucí pracovníky organizací k vlastním inovacím. Vzhledem k podobným formám a obsahu činnosti, jsou mnohé příklady dobré praxe uvedené v této práci využitelné i v organizacích neformálního vzdělávání.

Tato práce tak může být inspirací pro nejširší okruh pracovníků v zájmovém a neformálním vzdělávání a ukazovat cestu, jak tvořivé nápady nejen vedení organizace, ale i řadových zaměstnanců a účastníků zájmového a neformálního vzdělávání využít pro rozvoj organizace.

Seznam použitých zkratek

OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
SVČ	Středisko volného času
DDM	Dům dětí a mládeže
ŠK	Školní klub
ŠD	Školní družina
ICM	Informační centrum mládeže
KSČ	Komunistická strana Československa
ZÚ	Zájmový útvar
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Sb.	Sbírky
PR	Vztahy s veřejností (Public relation)

Seznam použité literatury

1. **Palán, Zdeňek.** *Andragogický slovník. Andromedia.* [Online]
<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/>
2. **MŠMT.** *Strategie celoživotního učení ČR.* místo neznámé : MŠMT, 2007. ISBN 978-80-254-2218-2 .
3. **Dočekalová, Jana.** *Neformální vzdělávání. NAEP.* [Online] duben 2007.
www.naleonardo.cz.
4. **Průcha, Jan.** *Pedagogická encyklopedie.* Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2 .
5. **Havlíčková, Daniela, Žárská, Kamila.** *Kompetence v neformálním vzdělávání,* Praha: Comunica. 2012 ISBN 978-80-87449-18-9
6. **Kostková, Blanka.** *Řídící procesy v organizacích neformálního vzdělávání.* Diplomová práce. Praha
7. Zákon č .179/2006 Sb. o uznávání výsledků neformálního vzdělávání . 2006.
8. Zákon č . 95/1948 o základní úpravě jednotného školství. 1948.
9. Pionýr (Česko). *wikipedie.* [Online] 2013. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Pionýr>.
10. Zákon č . 31/1953 Sb. o školské soustavě a vzdělávání učitelů . 1953.
11. **Appel, Milan.** SVČ Lužánky. [Online] 2012.
www.luzanky.cz/onas/historie/historie.php.
12. Zákon č . 186/1960 Sb. o soustavě výchovy a vzdělávání . 1960.
13. Zákon č . 76/1978 Sb. o školských zařízeních, která řeší výchovu mimo vyučování . 1978.
14. Vyhláška č. 91/1979 Sb. o organizaci a výchově vzdělávací činnosti domů a stanic
15. Zákon č. 29/1984 Sb. o soustavě základních a středních škol . 1984.
16. Zákon č . 171/1990 Sb., kterým se doplňuje a mění zákon č . 29/1984 Sb. 1990.

17. Zákon č . 390/1991 Sb. o předškolních zařízeních a školských zařízeních. 1991.
18. Vyhláška č . 87/1992 Sb. o školních družinách a školních klubech. 1992.
19. Vyhláška č . 432/1992 Sb. o střediscích pro volný čas dětí a mládeže. 1992.
20. Zákon č . 190/1993 Sb., kterým se doplňuje a mění zákon č . 29/1984 Sb. 1993.
21. Zákon č . 138/1995 Sb., kterým se doplňují a mění školské zákony. 1995.
22. Zákon č . 139/1995 Sb., kterým se doplňují a mění školské zákony. 1995.
23. Zákon č . 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. 2004.
24. Zákon č . 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. 2004.
25. Vyhláška 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání
26. **Fridrichová, Petra.** *Role ředitele při vytváření marketingových strategií a propagace zájmové činnosti. Bakalářská práce.* 2010.
27. **Trávníčková, Dana.** *Informální učení dospělých. Diplomová práce.* Brno : katedra sociologie Masarykovy univerzity v Brně, 2008.
28. **Marek, Miroslav.** *Zahájení mezinárodní konference - Inovace, jediná cesta k úspěchu. Zahájení konference - Marek.* [Online] 3 . Listopad 2006.
<http://www.svses.cz/konference/inovace05/texty/marek.pdf>.
29. **Franková, Emilie.** *Kreativita a inovace v organizaci.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3 .
30. **Spencer, Johnson.** *Kam se poděl můj sýr?* Praha : Pragma, 1998. ISBN 80-7205-798-7 .
31. **Košturiak, Frolík.** *Štíhlý a inovativní podnik.* Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9 .

32. **Kierman, M .J .** *Inovuj nebo nepřežiješ*. Praha : Management Press, ISBN 1998. 80-85943-56-5 .
33. **Hamel, G . Breen, Bill.** *Budoucnost managementu*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1 .
34. **Kopčaj, Andrej.** *Spirálový management*. Praha : Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-71-6 .
35. **Richard, St.John.** *8 vlastností, které mají úspěšní lidé společné - tajemství úspěchu*. Praha : Incommunity, 2011. ISBN 978-80-87524-02-2 .
36. **Gavora, P .** *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2 . rozšířené vydání, Paido Brno, 2010, ISBN 978-80-7315-185-0 , 2010
37. **Česká rada dětí a mládeže**, [Online] 2012
[http:// www.crdm.cz/download/dokumenty](http://www.crdm.cz/download/dokumenty)
38. **Švaříček, Roman. Šed'ová, Klára.** *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, Praha : Portál, 2007 ISBN 978-80-7367-313-0
39. **Hendl, Jan.** *Kvalitativní výzkum:základní teorie, metody a aplikace*, 3. Vydání, Praha: Portál, 2008 ISBN 978-80-262-0219-6

Přílohy

Osnova strukturovaného rozhovoru – záznamový arch:

Inovace v řízení neformálního vzdělávání

Informace o škole či školském zařízení:
--

SVČ

ŠD, ŠK

Informace o respondentovi:

muž

žena

Postavení respondenta v organizaci

- ☐ Ředitel/ka
- ☐ Vedoucí pracovník/pracovnice
- ☐ Pedagog
- ☐ Ostatní – popište

Praxe ve vedoucí pozici : ne 0 – 1 rok 1 – 3 roky 3 – 6 let více než 6 let

Inovace je změna, která vede k pozitivnímu vývoji v organizaci.

1) Inovace v naší organizaci považují za:

- ☐ Zbytečné
- ☐ Zatěžující pedagogické pracovníky
- ☐ Občas potřebné (jak často?)
- ☐ Nutné alespoň 1x ročně
- ☐ Jiná odpověď

2) Určete důležitost inovací, případně na škále 1 – 7 (1 =zbytečné – 7 =nejdůležitější) zamýšlejte se nad otázkou z pohledu vaší školy či školského zařízení i vlastní praxe

2 /1 Inovace iniciované změnou zákonů a vyhlášek, nařízení MŠMT

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /2 Inovace iniciované zřizovatelem, provozovatelem vaší školy či školského zařízení

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /3 Inovace iniciované ředitelem, vedením či vedoucím zaměstnancem vaší školy či školského zařízení

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /4 Inovace iniciované řadovými zaměstnanci vaší školy či školského zařízení

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /5 Inovace iniciované účastníky zájmového vzdělávání vaší školy či školského zařízení

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

2 /6 Inovace iniciované někým jiným - uveďte 1 – 7 nevím

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

poznámka

3 . Podmínky k inovacím ve vaší organizaci určete případně na škále 1 – 7 (1 =zbytečné – 7 =nejdůležitější)
--

3 /1 Inovace podporuje vedení organizace

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

jak

3 /2 O inovace mají zájem zaměstnanci

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

V jaké oblasti

3 /3 O inovace mají zájem zákazníci

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

V jaké oblasti

3 /4 O inovace má zájem někdo jiný

1 2 3 4 5 6 7 nedokážu posoudit

Kdo, v jaké oblasti?

4 . V jaké oblasti, za poslední 3 roky, proběhly inovace ve vaší organizaci
--

4 /1 Řízení pedagogického procesu ano – ne - nevím jaké

Kdo inicioval

kdo prováděl

došlo k posunu organizace ke kvalitě ano – ne ke kvantitě ano – ne

4 /2 Sociální klima v organizaci ano – ne- nevím jaké

Kdo inicioval

kdo prováděl

došlo k posunu organizace ke kvalitě ano – ne ke kvantitě ano - ne

4 /3	Materiální podmínky	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne
4 /4	Administrativa	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne
4 /5	Marketingové řízení organizace	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne
4 /6	Tok peněz	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne
4 /7	Řízení a podpora práce pedagoga	ano – ne- nevím	jaké
	Kdo inicioval	kdo prováděl	
	došlo k posunu organizace ke kvalitě	ano – ne	ke kvantitě ano - ne

5 . Popište inovaci, která měla za poslední 3 roky největší dopad na zlepšení kvality zájmového vzdělávání ve vaší škole či školském zařízení